

Stand und Entwicklung von Gruppenarbeit

Bernd Engroff

AWF Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.

Erschienen in: Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Analysen zu Kontinuität und Wandel einer Branche, Campus Verlag, 2000

Herausgeber: Ulrich Widmaier

I Einleitung

Als Ende der 80iger Jahre die Verschlinkung westdeutscher (vor allem Automobil- und Zulieferer-) Unternehmen aufgrund eklatant gewordener Schwächen gegenüber der asiatischen Konkurrenz (vgl. /1/) zur Notwendigkeit wurde, begann das Thema ‚Gruppenarbeit‘ zu einem der zentralen Ansatzpunkte der Reorganisation vieler Unternehmen zu werden. Gruppenarbeit deshalb, weil diese auch im Zentrum der Erfolgsvorbilder aus Japan stand, die wie ein Spiegel den westdeutschen Automobilbauern vor Augen gehalten wurde (/1/). Dabei wurde übersehen, dass Gruppenarbeit (eigentlich Teamarbeit) von kulturellen Spezifika geprägt und Bestandteil diverser Aktivitäten (KAIZEN) war. Die Ganzheitlichkeit japanischer Konzepte (eingebettet in ein Produktionssystem, vgl. dem Toyota-Produktionssystem) fand bei deutschen Unternehmen nur selten eine Berücksichtigung. Ergebnis war, dass sich viele Unternehmen auf bestimmte, Erfolg versprechende Maßnahmen fokussierten, um die anstehenden Probleme lösen zu können. Gruppenarbeit war dabei ein Ansatzpunkt, der die Lösung der akuten Probleme versprach.

Das Erfahrungen und Erkenntnisse mit ähnlich geprägten Ansätzen in Deutschland durch Erfahrungen aus „Humanisierung der Arbeit“-Projekten oder dem Fertigungsinsel-Konzept bereits vorlagen wurde in vielen Unternehmen ignoriert. Der Gruppenarbeit wurde die Erfüllung bestimmter produktivitätsrelevanter Ziele zugeschrieben und der Mensch dabei als Mittel der Zielerfüllung erkannt („Der Mensch steht im Mittelpunkt“). Gruppenarbeit wurde dementsprechend der Ansatz zur Optimierung der Arbeitsorganisation zur Steigerung der Leistungsfähigkeit gesehen. Ausgehend von den Reorganisationen in der Automobilindustrie setzte diese die Zulieferbetriebe unter massiven Preis- und damit Veränderungsdruck (Lopez-Effekt), um in möglichst kurzer Zeit wieder die wettbewerbsrelevante Kostenstruktur zu erreichen. Damit setzte Ende der 80iger Jahre eine breite Reorganisationsbewegung über alle Branchen der verarbeitenden Industrie hinweg ein, flankiert von einer Diskussion in Forschung, Beratung und Praxis, in deren Verlauf diverse Formen der Gruppenarbeit kreiert wurden. Bei der Masse der Unternehmen zeigte sich aber sehr schnell ein Widerspruch zwischen den idealtypischen Modellen und den realen Umsetzungen in den Unternehmen (vgl. /2;/ /3/). Insbesondere in der Forschung wurde Gruppenarbeit auch immer als Ansatz zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ (Selbstbestimmung, Arbeitsplatzwechsel, Aufgabenanreicherung, Entfaltung von Fähigkeiten, Partizipation an Prozessentscheidungen usw.) angesehen (mit Blick auf das ‚Volvo-Modell‘), die Unternehmen mussten aber klare ökonomische Interessen verfolgen und blickten deshalb eher auf produktivitätssteigernde und –optimierende Aspekte. So bildeten sich Formen der Gruppenarbeit aus, die ihren (ökonomischen) Zweck zwar erfüllten, aber abseits der Modellvorstellungen und damit dem weitgreifenderem Erschließen der durch Gruppenarbeit möglichen Potenzialen lagen. Dieser Widerspruch wurde bereits relativ früh offen-

sichtlich und führte dazu, dass Erwartungshaltungen, die bei der Mitarbeiterschaft geweckt wurden, von der Realität nicht eingehalten werden konnten. Frustration und Resignation bei den Mitarbeitern führten zu Stagnation in vielen Veränderungsprozessen. Es wiederholte sich damit eine Vorgehensweise wie sie bei fast allen vorhergehenden Strukturveränderungen zu beobachten war, nämlich, dass die vorgedachten Modelle (Fertigungsinseln, CIM, Kanban usw.) in der betrieblichen Realität abgewandelt, oft unverständlich inkonsequent umgesetzt wurden und letztlich dadurch scheiterten bzw. weit hinter den möglichen Effekten blieben.

Vor diesem Hintergrund setzte eine Studie auf, die den Stand von Gruppenarbeit am Beispiel der Zuliefererindustrie feststellen wollte. Mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung und der IG-Metall wurde für diese Studie im Zeitraum August 1997 bis Mai 1998 mit Unterstützung durch den AWF e.V. eine Umfrage durchgeführt (/4/). Die nachfolgenden Ausführungen gründen auf dieser Studie.

II. Rahmendaten der befragten Unternehmen

Das Hauptinteresse der Studie galt der Bilanzierung der Veränderungsthematik in der Zuliefererindustrie, da diese im Gefolge der Reorganisationen in der Automobilindustrie massiv unter Druck geraten war, ihre Produktionsstrukturen entsprechend intensiv anzupassen. Durch die zunehmende Globalisierung und Diversifizierung der Märkte hat sich die angespannte Situation der Zulieferer in den letzten Jahren in besonderem Maße verschärft. Immer engere Preisvorgaben bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung und Just in time-Anbindungen zwangen die Unternehmen dazu, ihre Organisation und Abläufe zu straffen, die Produktion zu reorganisieren, um mit neuen Produktionskonzepten weiter am Markt bestehen zu können.

Bei der Auswahl der untersuchten Unternehmen wurde davon ausgegangen, dass die Veränderungen in der Zuliefererbranche deshalb besonders konsequent umgesetzt wurden. Der Blickwinkel der Untersuchung galt im Wesentlichen dem Thema Gruppenarbeit, d.h. den arbeitsorganisatorischen Aspekten der Veränderung. Die Annahme war die, dass an der Ausprägung der Gruppenarbeit am ehesten die Intensität und Konsequenz der Veränderung zu erkennen sein musste.

Die Fragen zielten auf den Stand, die Ausprägung, den internen Rahmenbedingungen, der ökonomischen Effizienz und dem Realisierungsstand der Gruppenarbeit. Im Rahmen der Umfrage wurden 692 Unternehmen angefragt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte einerseits durch eine Zufallsauswahl und andererseits aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Arbeit des AWF e.V. Für die Befragung wurden Fragen in schriftlicher Form als standardisierter Fragebogen an Unternehmensverantwortliche sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite versandt. Von diesen 692 Unternehmen haben 220 diese Fragen beantwortet und den Fragebogen an den AWF e.V. zurück gesandt. Nach der brieflichen Fragebogenaktion wurde nochmals bei 64 dieser 220 Unternehmen telefonisch nachgefragt (in der Regel direkt der Produktionsverantwortliche), um Unklarheiten zu klären oder zusätzliche Informationen zu erhalten. Bei 26 der 220 Unternehmen wurden ferner Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche vor Ort durchgeführt, um einzelne Aspekte zu vertiefen.

Nach Branchen aufgeteilt ergab sich folgende Aufteilung bei den befragten Unternehmen:

25% Maschinen- und Werkzeugbau (davon 16% Werkzeug- und Formenbau)

- 50% Metallverarbeitung
- 12% Elektrik/Elektronik
- 10% Kunststoffverarbeitung
- 3% Sonstige.

Die **Mitarbeiterzahl** der befragten Unternehmen schwankte zwischen **20 und >7.000**. Die größte Beteiligung an der Befragung kam aus den Unternehmen die zwischen 200 und 700 Mitarbeitern hatten. In allen Branchen ist die Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren geschrumpft, am gravierendsten im Maschinen- und Werkzeugbau und den Metall verarbeitenden Unternehmen, wobei sich neben Kosten senkenden Maßnahmen auch offene und schleichende Rationalisierungen auswirkten. Die Schrumpfung bedeutet aber nicht gleichzeitig den Abbau betrieblicher Funktionen. Diese blieben im Unternehmen, verschoben sich aber, je nachdem wie die Aufbau- und Ablauforganisationen sich neu gestalteten, auf Personen oder Funktionseinheiten.

Viele Zuliefererunternehmen wurden konsequent in die Abläufe des Abnehmers eingebunden. Ob in Form der Just in time-Anbindung, in die Produktentwicklung oder der Prozessoptimierung, es bedeutete für die Zulieferer immer, intern die Strukturen anzupassen, so dass die Veränderungsdynamik vielfach durch den Abnehmer bestimmt wurde. Viele Veränderungen wurden auch über die Preispolitik des Abnehmers erzwungen.

Es ist ferner ein Unterschied, ob der Zulieferer Systemlieferant (in der Konsequenz heißt das teilweise: Montage beim Hersteller mit eigener Kapazität), Lieferant von Komponenten (kurzfristige Anbindung) oder Lieferant von Anlagen (langfristige Anbindung) ist. Selbst wenn Vertreter dieser drei Formen von Gruppenarbeit sprechen, müssen die Ausprägungen andere sein, aufgrund der gravierenden Unterschiede in den Anforderungen. Die befragten Unternehmen gaben an,

zu **30% Systemlieferanten**,
zu **45 % Lieferanten von Komponenten**
und zu **25% Lieferanten von Anlagen, Werkzeugen, Formen usw.** zu sein.

Auch die **Fertigungsart** bestimmt entscheidend, was an Veränderung möglich ist. Es ist von vornherein einsichtig, dass ein Unternehmen mit kontinuierlicher Massenfertigung andere Strukturausprägungen aufweisen wird als ein Einzelfertiger mit Losgröße 1. Gruppenarbeit muss in der jeweiligen Fertigungsart andere organisatorische Rahmenbedingungen haben.

Die Auswertung ergab folgende Zuordnung nach Fertigungsart:

- 59% Massenfertigung
- 7% Kleinserienfertigung
- 14% Serienfertigung
- 20% Einzelfertigung

Die Strukturdaten der befragten Unternehmen weisen darauf hin, dass aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Produkterstellung die Ausprägungen von Gruppenarbeit ebenfalls unterschiedlich sein müssen. Der Grad der Anbindung an den Abnehmer, die Art der Produktion, die Unternehmensgröße und andere Faktoren verlangen jeweils eigene Ausprägung, um die aus den Differenzierungen resultierenden Probleme strukturell zu lösen. Gruppenarbeit konnte die Probleme der

Unternehmen nicht alleine lösen, deshalb war Gruppenarbeit vielfach Bestandteil eines umfassenden Veränderungskonzeptes/-prozesses.

III Managementkonzepte der strukturellen Veränderung

Dass Veränderungen notwendig waren, wurde von fast keinem Unternehmen in Frage gestellt. Anlass der Veränderung war in fast **90%** aller Restrukturierungen äußerer Druck. Befragt nach dem Zeitpunkt der Erkenntnis, dass Veränderungen notwendig waren, gaben rund **30 %** an, dass sie von der MIT-Studie wachgerüttelt worden seien, ca. **40 %** gaben an, durch ihre Abnehmer vor vollendete Tatsachen bzw. Kostendruck gestellt worden zu sein, **10 %** wurden aufgrund von Gesprächen mit Kollegen, Konkurrenten oder Geschäftspartnern sensibilisiert und **10 %** wussten bereits vor der MIT-Studie, "dass etwas passieren müsste", reagierten aber auch erst aufgrund des äußeren Druckes. Lediglich **5%** der befragten Unternehmen starteten ihre Veränderungsprozesse ohne äußeren Druck, sondern getragen von der Erkenntnis, durch ständige Verbesserung der Unternehmensprozesse den Unternehmensbestand zu sichern. Dies waren teilweise auch die Unternehmen, die bereits Mitte der 80iger Jahre begannen, sukzessive ihre Strukturen zu optimieren (in der Regel Fertigungsinseln, Fertigungssegmente oder Fertigungsmodule einführen) und die heute als erfolgreich agierende Unternehmen bezeichnet werden können. Die Veränderungsbereitschaft war also in hohem Maße erzwungen, dementsprechend fielen die Managementmethoden aus, die die Veränderung herbeiführen sollten. Der Großteil der Umsetzungen erfolgte unter Zeitdruck und kurzfristig zu erreichenden Kostenzielen und nur wenige Umsetzungen mit langfristigen Perspektiven.

Bei den eingeleiteten Veränderungsprozessen lassen sich drei Phasen unterscheiden. Die 1. Phase stand unter dem Gesichtspunkt des unmittelbaren 'Leidensdruckes', d.h. des schnellen, durchgreifenden und kurzfristigen Handelns. Diese Phase begann Ende der 80iger Jahre und ging bis Mitte der 90iger Jahre und war gekennzeichnet durch Personalabbau (Diskussion 'Brauchen wir den Meister noch?'; Abschaffung werkstattnaher Hierarchiestufen wie Vorarbeiter, Einrichter; Auflösung und Dezentralisierung von AV, Zeitwirtschaft usw.), Einführung von Gruppenarbeit (die den Abbau „auffangen mussten), zeitlich kurz terminierten Reorganisation durch aktuelle Managementmethoden, dem Kopieren fernöstlicher Vorbilder und der partiellen Delegation der Verantwortung für den Erfolg an Unternehmensberatungen.

Diese Phase wurde abgelöst durch eine Phase, in der Unternehmen ohne den unmittelbaren Leidensdruck Veränderungen einleiteten. Ohne den Zeitdruck und dem Druck des unbedingten Müssens begannen Unternehmen aus den Erfahrungen der 1. Phase zu lernen und Veränderungen sorgsam zu planen und in die Wege zu leiten. Auch inhaltlich hatten Projekte dieser Phase eine andere Qualität, weil sie mit Perspektiven agierten, die über den momentanen schnellen Erfolg hinausgingen. Infolge des mangelnden Leidensdruckes kam es aber auch zu einer mangelnden Konsequenz in der Umsetzung der Konzepte. Man neigte eher zu Kompromissen und vermied interne Konflikte, mit dem Ergebnis, dass die Veränderungen nicht mit der erforderlichen Konsequenz durchgeführt wurden.

Die dritte und momentan noch wirkende Phase ist gekennzeichnet durch agierende Unternehmen ohne Leidensdruck, überzeugt, dass Veränderungen, letztlich auch die Einführung von Gruppenarbeit, den Unternehmensbestand für die Zukunft sichern können. Auf das Unternehmen abgestimmte Konzepte –oft mit eigenen Kapazitäten entwickelt und umgesetzt- breit angelegte Trainings- und

Teamentwicklungsprogramme sowie abgestimmte Funktionsverschiebungen (ohne Personalabbau) prägen diese Phase.

Ausgelöst von der MIT-Studie kamen eine Vielzahl von Managementmethoden bzw. -philosophien auf den (Veränderungs-)Markt. Aus dem breiten Angebot wählten die Unternehmen der 1.Phase, den Ansatz, der vermeintlich zu ihnen passte bzw. vom betreuenden Beratungsunternehmen präferiert wurde. Fast alle Angebote haben eine 'reine' Lehre, aber kaum ein Unternehmen hat nach der reinen Lehre umgesetzt (irgendwie fanden sich immer Argumente „*Warum dies bei uns nicht geht!*“), dementsprechend breit ist die inhaltliche Gestaltung der jeweiligen Umsetzungen. Am deutlichsten wurde dies bei Themen wie KAIZEN, KVP oder der Gruppenarbeit.

Eine Managementmethode wurde nur in wenigen Fällen als einzige Methode angewandt. Die Veränderungsprozesse, die die Unternehmen einleiteten, hatten vielfach Projektbezeichnungen, die richtungsgebend und umfassend sein sollten und verschiedene Methoden beinhalteten. Namen wie ‚ZUKUNFT‘, ‚BEST‘, ‚FIT‘, ‚TOP‘, ‚START‘, ‚ZIEL‘, ‚PEP‘ usw. stehen für umfassende (auf die Produktion bezogene) Veränderungsprozesse, mit denen Unternehmen ihre Strukturen ganzheitlich und unternehmensweit reorganisieren wollten.

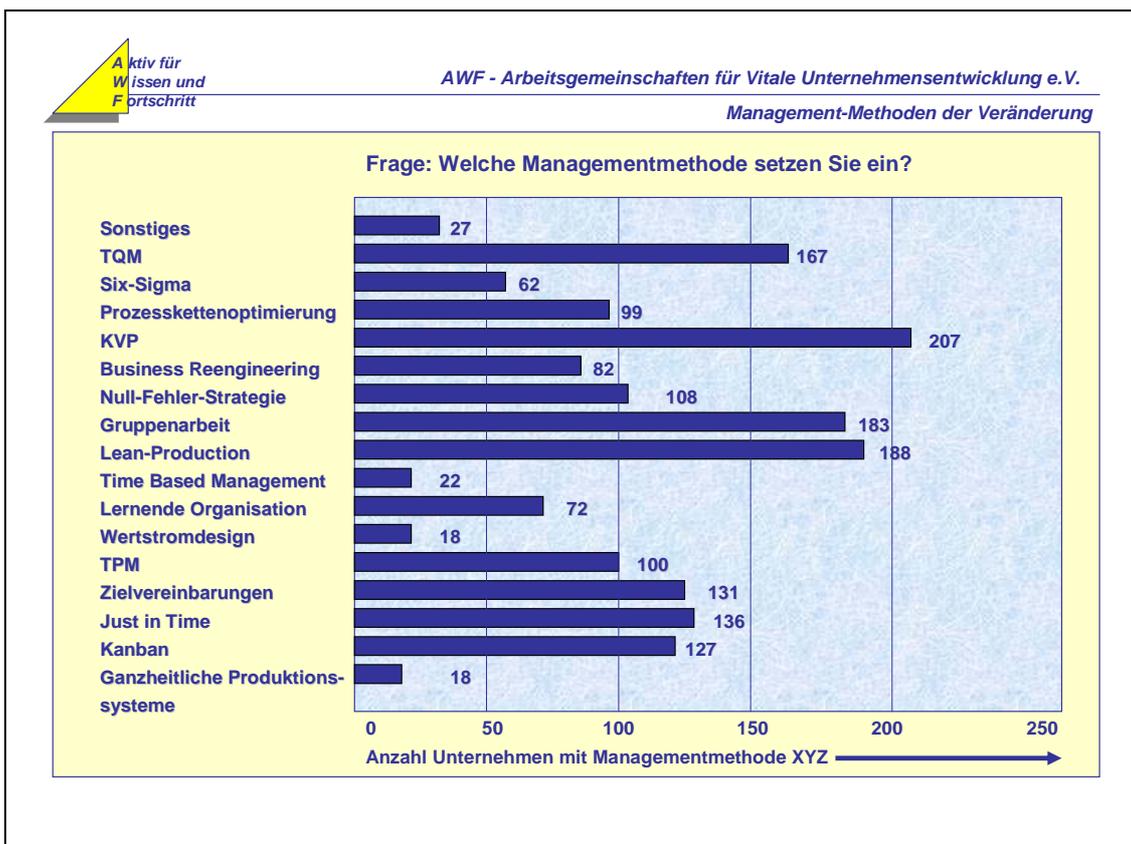


Bild 1: Angewandte Konzepte und Strategien der Veränderung (Stand 1988)

Die Zahlen drücken aus, womit Unternehmen begonnen hatten, ihre Veränderungsprozesse einzuleiten. Die ausgewählten Methoden entsprechen der aus unterschiedlichen

Quellen entstandenen Überzeugung, dass mittels der Methode die mit der Reorganisation verbundenen Unternehmensziele erreicht werden könnten. In den anfänglichen Umsetzungen (Lean-Phase) überwog der Pragmatismus der schnellen Anpassung an die neuen Gegebenheiten, was zu Methodenmix und inkonsequenter Nutzung der Möglichkeiten der Methoden führte. Erst in jüngerer Zeit erkannten Unternehmen immer mehr die Bedeutung der Verknüpfung von Maßnahmen zu vernetzten Strukturen, die letztlich den Gesamtprozess erfolgreich reformieren und effizienter gestalten konnten.

Mit der Umsetzung der Veränderungsprozesse vollzog sich ferner eine Umverteilung der betrieblichen Funktionen dergestalt, dass sich traditionelle Funktionseinheiten (Arbeitsvorbereitung, Produktionssteuerung, Zeitwirtschaft, Qualitätswesen, Lager,-Transportwesen) oder -träger (Fertigungsleiter, Montageleiter, Meister, Vorarbeiter, Einrichter) auflösten und neu organisiert werden mussten (Stichwort: Verflachung der Hierarchie). Insbesondere bei den Funktionsträgern führte dies dazu, dass Funktionen von Mitarbeitern zusätzlich übernommen werden mussten, ohne dass diese die Chance gehabt hätten, selbst Funktionen abgeben zu können. Die Folge waren hohe Belastungen und Leistungsverdichtung der Funktionsträger, die sich in der Folge nicht mehr um den Fortgang des Veränderungsprozesses kümmern konnten. Diese 'Zeitfalle' ist heute noch deutlicher zu spüren und verhindert, dass Führungsimpulse in die Veränderungen fließen und sich die Prozesse in die gewünschte Richtung weiter entwickeln können.

IV Ausprägungen der Gruppenarbeit

Aus Bild 1 ergibt sich, dass ca. **83 %** der befragten Unternehmen angaben, Gruppenarbeit zu haben oder zumindest sich mit Gruppenarbeit oder Fertigungsinseln (in einigen Unternehmen synonym für Gruppenarbeit genannt!) zu beschäftigen. Dies überrascht zunächst wegen der Höhe der Nennungen (Hintergrund ist, dass bei der Auswahl der Unternehmen ja bewusst Unternehmen ausgewählt wurden, die bekanntermaßen Gruppenarbeit hatten oder von denen angenommen wurde, dass sie Gruppenarbeit umgesetzt hatten). Hinter dieser Zahl verbergen sich die verschiedensten Ansätze von Gruppenarbeit, so z.B. Montageteams, taktgebundene Fertigungs-/Montagegruppen, taktunabhängige Fertigungs-/Montagegruppen, Gruppenarbeit in der Fließfertigung, Gruppenarbeit in der Baustellenmontage, Projektteams, KVP-Teams, gruppenorientierte Fertigungsinseln, technozentrisch ausgerichtete Fertigungsinseln, Pilotgruppen und Pilotinseln, Gruppen in der Konstruktion/Entwicklung, der Ausbildung, Gruppen mit und ohne Handlungsspielräume usw. Die Durchdringung mit den verschiedenen Formen reicht von einer Gruppe in einem Pilotbereich, über Gruppen in Teilbereichen der Fertigung und/oder Montage, flächendeckende Gruppenarbeit in der Fertigung und/der Montage bis zur unternehmensumfassenden Umsetzung unter Einbezug der Verwaltungsbereiche (geringer Anteil bei den Umsetzungen, ca. 3 – 5%).

Diese Vielfalt rührt daher, dass die meisten Unternehmen bestimmten Rahmenbedingungen unterlagen innerhalb deren sie sich mit ‚ihrer‘ Gruppenarbeit bewegen konnten. Dementsprechend setzten sie Gruppenarbeitsformen um, die sich abseits der reinen Lehre befanden, aber ihren eigenen internen Bedingungen entsprachen. Es galt, diese Rahmenbedingungen zu erfragen. Nach Auswertung der Fragebögen kristallisierten sich einige markante Ausprägungen von Gruppenarbeit heraus, mit der sich die Art und Weise der Steuerung der Gruppen beschreiben lies. Im Rahmen der Interviews und Vor-Ort-Besuche konnten diese Ausprägungen bestätigt und weiter

konkretisiert werden, ohne allerdings Gemeingültigkeit zu beanspruchen. Die Ausprägungen und ihre jeweiligen Eigenschaften sind nachfolgend beschrieben:

Detailgesteuerte Gruppenarbeit findet sich überwiegend in der Massen- bzw. Großserienfertigung mit einem hohen Anteil un- und angelernter Mitarbeiter. Die Unternehmensgröße bzw. die Zahl der produktiven Mitarbeiter ist in der Regel größer als 1.000 Mitarbeiter. Kennzeichen ist, dass die Gruppen keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitsinhalte und die Reihenfolge der Auftragsabwicklung haben, da die Produktionsbedingungen (in der Regel ausgetaktet) keinen Handlungsspielraum für die Gruppen zulassen und die Auftragsinhalte aus der zentral oder dezentral (werkstattnah) angeordneten Organisationseinheit vorgegeben werden. Der mehrheitlich von der Führung (Geschäftsführung oder Produktionsmanagement) eingesetzte Gruppensprecher hat faktisch die Funktion eines traditionellen Vorarbeiters (der er in der Regel auch war) und die Mit-Verantwortung für die Erreichung der vorgegebenen Produktionsziele (Menge, Kosten, Termine, Qualität, Anlagennutzung usw.). Der Anteil seiner produktiven Mitarbeit schwankt je nachdem, wo die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen (einerseits als Einrichter andererseits eher planende Funktionen ausführend). Aufgrund dieser anweisenden und rigide auszuführenden Rolle sind Wahlen nach einer gewissen Zeit eher die Ausnahme, da eine Abwahl die Gefahr birgt, dass die Produktivität der Gruppe sinkt und mit dem abgewählten Gruppensprecher (Vorarbeiter) 'abgerechnet' wird, also Konflikte das Gefüge der Gruppe empfindlich stören könnten, bzw. die Produktionsleitung 'starke' Gruppensprecher benötigt, um die Produktivziele auch weiterhin einhalten zu können.

Über eine gemeinsame an den jeweiligen Produktionsergebnissen orientierten Prämie, Gruppen- oder auch Einzelakkord (!!) wird die Arbeitsgruppe abgerechnet. Die Prämie ist zugleich die Motivation der Gruppe sich als Gruppe zu verstehen und an der Optimierung innerer Abläufe (letztlich der Prämie) zu arbeiten. Da der Output in der Regel gegen die Anwesenheitszeiten gerechnet wird, haben die Gruppen eine Teilautonomie in der Regelung ihrer Anwesenheitszeiten sowie in der Einteilung, wer welche Aufgabe übernimmt (was nur bedingt genutzt wird, da jeder wieder eine Spezialistenfunktion einnimmt, in der er das Optimum für die Gruppe herausholen kann). Gruppengespräche finden vielfach unregelmäßig, einmal wöchentlich bzw. nach Bedarf statt und beziehen sich auf Probleme in der Auftragsabwicklung, Optimierung des Arbeitsumfeldes usw., wobei die Dauer zwischen 15 Minuten vor oder nach der Schicht bis zu 1 Stunde während der Arbeitszeit schwankte, mit der Tendenz abnehmender Kontinuität. Die Moderation der Gruppengespräche hat der Gruppensprecher inne, gelegentlich auch die Werkstattführungskraft (Gruppenleiter, Fraktalleiter, etc.).

In den vorgelagerten Bereichen finden sich teilweise angepasste Strukturen dergestalt, dass für die effiziente Produktion notwendige Planungs-, Logistik oder Lagerfunktionen zusammengefasst und dezentral (fertigungsnah) oder lokal angeordnet wurden. Bei dieser Ausprägung von Gruppenarbeit ist festzustellen, dass Werkstattführungskräfte (Meister) abgebaut und beispielsweise Funktionen des ehemaligen Meisters auf das Produktionsmanagement oder den Gruppensprecher (Vorarbeiter) übergangen (letzteres erwies sich vielfach als äußerst problematisch und wurde korrigiert, sofern die Möglichkeit bestand). In den Unternehmen, in denen der Meister seine Funktionen größtenteils beibehält, hat er entsprechend nach wie vor Kontroll- und Überwachungsfunktionen zu erfüllen, allerdings nicht mehr für einen bestimmten Verrichtungsbereich, sondern für eine bestimmte Anzahl von Gruppen bzw. der Organisationseinheit, in der die Gruppen wirken (Module, Fraktale, Segmente,

Produktbereiche, kleine Fertigungseinheiten, o. ä. Formen). Ziel dieser Form von Gruppenarbeit ist die Einsparung von Kosten bei gesteigerter Produktivität.

Das Management von Unternehmen, die diese Form der Gruppenarbeit praktizieren, sehen in ihr nur bedingt oder keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr und sind in der Regel mit den erreichten Ergebnissen zufrieden. Ziel ist hier vielfach, die Abläufe weiter zu standardisieren und dies bedeutet, die Entfaltungsmöglichkeiten von Gruppen weiter einzudämmen. Von daher ist die Nutzung einer Qualifikationsmatrix als Instrument der Weiterentwicklung der Gruppe und des einzelnen Gruppenmitgliedes selten vorzufinden.

Aufgrund der hohen Auftragseingänge, die mit reduziertem Personal abzuwickeln sind, ist hier zu beobachten, dass Gruppenarbeit sich weiter reduziert und auf die reine Ausbringung bedacht ist (Arbeiten in Gruppen). Organisatorische Rahmenbedingungen von Gruppenarbeit sind außer Kraft gesetzt oder werden nur noch sporadisch durchgeführt. Anfängliche Euphorie und Interesse bei den Mitarbeitern, die die Möglichkeiten der Gruppenarbeit für sich selbst schnell erkannten, sind verfliegen und Resignation hat sich in einigen Fällen bereits breit gemacht, teilweise gefördert durch die Bedenken-träger und die Führungskräfte, die sich in ihrem Führungsstil bzw. im Umgang mit den Mitarbeitern den neuen Arbeitsbedingungen nicht angepasst hatten. Eine Dynamisierung und Entwicklung der eingeführten Form in eine höhere Stufe der Gruppenarbeit scheint nicht mehr möglich (aufgrund der Produktionsbedingungen aber auch der mangelnden Risikobereitschaft des tragenden Managements). Bei vielen Projekten ist eine Stagnation auf für das jeweilige Unternehmen relativ hohem (gegenüber dem Zustand vorher) Niveau festzustellen. Das Management gibt sich mit dem Erreichten zufrieden, ohne die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu erfassen und zu nutzen.

Rahmengesteuerte Gruppenarbeit: Merkmal dieser Form ist ebenfalls die zentral gesteuerte Vorgabe an die Gruppe, allerdings nicht im Detail, sondern mittels eines Rahmens, den die Gruppe selbst oder unter Anweisung ihres Gruppensprechers/Meisters ausfüllen kann. Die Gruppe erhält einen Auftragsvorrat bezogen auf Stunden, Tage, teilweise auch Wochen, dessen Abarbeitung die Gruppe nach Erfahrung und vorhandenen Fähigkeiten weitgehend selbständig organisiert. Klar definierte Kompetenzen ermöglichen Entscheidungen in Eigenverantwortung, hierzu zählt u. a. die Verwaltung und Organisation von Zeit (Arbeitszeit, Urlaub, Freischichten usw.). Optimale Maschinennutzung, kurze Rüstzeiten, hohe Flexibilität in der Auftragsabwicklung sind u. a. Aufgaben, die die Gruppe selbständig organisieren kann. Der Gruppensprecher wird bestimmt oder gewählt (mit Abwahl) und hat keine Disziplinarverantwortung. Er ist Vertreter der Gruppe nach außen, Moderator der Gruppengespräche und verlängerter Arm der Werkstattführungskraft und arbeitet voll produktiv mit (Planungs- und Steuerungsaufgaben, Einrichteaufgaben oder Maschinenbenutzung). Teilweise ist der (vom Produktionsmanagement bestimmte) Gruppensprecher auch hier derjenige, der für die Einhaltung der Produktivitätsziele zu sorgen hat, gibt vor oder stößt Planungen der Gruppe um, sofern sich Prioritäten geändert haben. Disziplinarverantwortung liegt bei den (verbliebenen) Werkstattführungskräften, die in der Regel mehrere Gruppen führen und u. a. die Einhaltung der Produktivitätsziele überwachen ('Vor-Ort-Controlling').

Gruppengespräche dienen aktuellen Problemstellungen sowie der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) und finden regelmäßig (1/2 bis 1 Stunde, während der Arbeitszeit), nach Bedarf oder sporadisch statt. Die Werkstattführungskräfte sind vielfach für die schnelle Umsetzung von Problemlösungen zuständig und damit 'Dienstleister' der Gruppen, damit diese ihre Arbeit besser erledigen können. Damit

hängt die Effektivität der Gruppe entscheidend davon ab, wie die Werkstattführungskraft ihre neue Rolle ausfüllt. Nicht selten trafen wir deshalb auf das Problem, dass Mit- und Eigenverantwortung der Mitarbeiter und das Verharrungsvermögen von Werkstattführungskräften, die ihre neue Rolle nicht annehmen wollten, aufeinander trafen. Dies führte einerseits zu Konflikten zwischen den Gruppen und der Werkstattführungskraft, wenn die Gruppen ihre Verantwortung einforderten, andererseits zum Erlahmen der Veränderungsdynamik, wenn die Gruppen aus Bequemlichkeit die Verantwortung ablehnten und es akzeptierten, wieder angewiesen zu werden. Wenn hier keine Intervention einer verantwortlichen Führungskraft erfolgte, zerfiel der Veränderungsprozess in Stagnation.

Im Umfeld finden sich angepasste Strukturen, in denen planende und steuernde Funktionen (mittel- bis langfristige Aufgaben) zusammengefasst und fertigungsnah (dezentral) oder lokal (in der Gruppe selbst) angeordnet sind. Auch hier ist es so, dass Lager- (Material, Werkzeuge) und Logistikfunktionen in die Kompetenz der Gruppen fallen, des Weiteren aber auch kurzfristige Planungs- und Steuerungsfunktionen (Feinsteuerung, in der Regel durch den Gruppensprecher ausgeführt). Wie in allen Ausprägungen ist die Qualitätsprüfung Bestandteil der Aufgaben des einzelnen Gruppenmitgliedes. Vereinzelt ist nicht nur die Qualitätsprüfung gefertigter Teile Aufgabe der Gruppe, sondern auch die Prüfung des Wareneinganges in den Gruppenbereich (meist dann, wenn Qualität oder die Wertschöpfung Prämienbestandteil ist) - vielfach aber verbunden mit Reibungspunkten an den Schnittstellen, bzw. Kompetenzbarrieren.

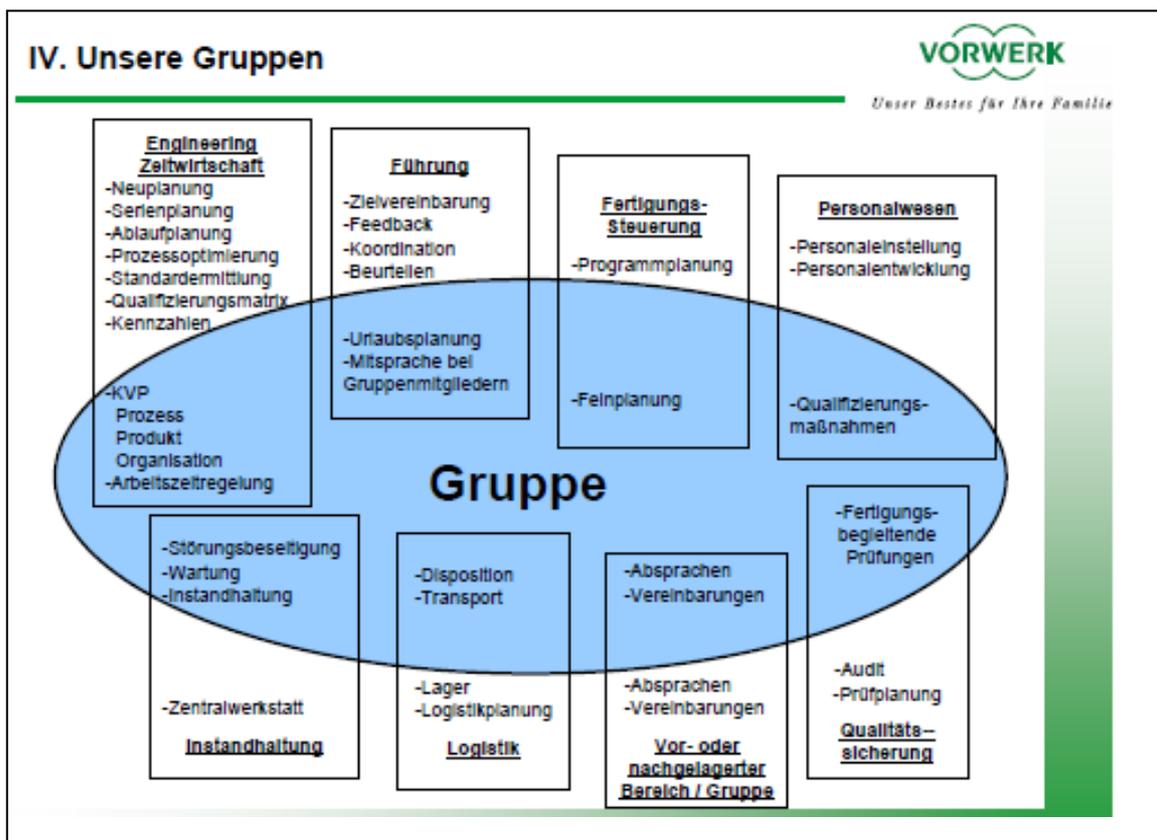


Bild 2: Beispiel für die Aufgaben einer Gruppe (Quelle: Vorwerk Elektrowerke GmbH & Co. KG)

Die Aufgaben der Gruppe sind in der Regel festgeschrieben für einen bestimmten Umsetzungsstand und beinhalten Potenzial für die Weiterentwicklung der Gruppe (vgl. **Bild 2**). Diese Weiterentwicklung wird verfolgt über eine Qualifikationsmatrix, aus der die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen und -schritte abgeleitet werden. Einige Unternehmen definieren Stufen (bis zu neun Stufen), wobei jede Stufe definierte Kriterien beinhaltet, deren Erreichung über ein Audit geprüft wird. Bei Erreichung einer definierten Punktzahl wird die Gruppe auf die nächst höhere Stufe gesetzt.

Zu finden ist diese Form der Gruppenarbeit in der Teilefertigung und Montage von Produzenten der Klein- und Mittelserienproduktion. Die Mitarbeiter sind überwiegend an- und ungelernt, teilweise aber auch Facharbeiter. In der rahmengesteuerten Gruppenarbeit sieht das Management der Unternehmen, die diese Form einsetzt, Möglichkeiten der Weiterentwicklung, ohne diese durch entsprechende Kapazitäten gezielt zu forcieren (Prozessbegleiter/ -entwickler). Ähnlich der detailgesteuerten Gruppenarbeit findet sich auch hier zurzeit eine Stagnation aufgrund der guten Auftragslage bei reduziertem Personal und somit einer zeitlichen Belastung, die bestimmte für die Gruppenarbeit wichtige Impulse aussetzt (Verbesserungsarbeit, regelmäßige Gruppengespräche, etc.). Allerdings wirken sich Einschränkungen in dieser Ausprägung wesentlich deutlicher auf das Engagement und Leistungsvermögen der Mitarbeiter aus, da der Autonomiegrad eine Stufe höher als in der detailgesteuerten Gruppenarbeit ist.

Temporäre Gruppenarbeit: Diese Form der Gruppenarbeit findet sich überwiegend in Unternehmen der Werkzeug- und Formenbaubranche sowie des Anlagen- und Maschinenbaus mit Einmalfertigung. Sie agiert auf zwei Ebenen. Erstens auf der Ebene der Planung und Steuerung als temporäres Team, das sich aus Mitarbeitern der planenden (Entwicklung, Einkauf, AV, Steuerung, QS etc.) und produzierenden (Meister, Gruppensprecher) Bereichen zusammensetzt und sich um einen Auftrag bildet (sofern er ein definiertes Kostenvolumen übersteigt), der von diesem Team entwickelt, geplant und zur Fertigung und Montage beauftragt wird.

Die zweite Ebene ist die ausführende Ebene mit Arbeitsgruppen, die als feste Gruppe arbeiten bzw. in manchen Beispielen ebenfalls temporär zusammengesetzt sind. Das Team der 1. Ebene wählt den Teamsprecher nur in Ausnahmefällen. In der Regel wird er aufgrund seiner exponierten Stellung von der Geschäftsführung (bzw. dem Lenkungs- team) eingesetzt, da er als 'Projektmanager' für die Abwicklung des Auftrages (vom Angebot bis zur Auslieferung des Auftrages bzw. der Serviceleistung beim Kunden) verantwortlich ist. Er vertritt das Team in der übergeordneten Lenkungsgruppe (in der Regel bestehend aus der Geschäftsführung).

Teamgespräche sind somit direkte Auftrags- bzw. Projektstatussitungen, in denen aber auch Fragen der Optimierung, d.h. der ständigen Verbesserung diskutiert werden. Durchschnittlich ist ein Mitarbeiter in drei bis sechs Teams gleichzeitig vertreten, wobei er die Aufgaben erfüllt, die seiner Funktion (z. B. Konstruieren) entsprechen, aber durchaus auch darüber hinausgehende Aufgaben (z. B. Einkaufstätigkeiten usw.) erhalten kann. Diese Teams haben sowohl ein Kostenbudget als auch ein Zeitbudget, da der Auftragsrahmen durch den Kunden (bzw. die Angebotskalkulation) klar definiert ist und die Einsparungen an Kosten und Zeit handlungsleitend für das Team sind. Dementsprechend werden Einsparungen durch ein Entgeltbestandteil honoriert (in der Regel ein Bonussystem mit 50:50 Regelung). Bis zur Auslieferung an den Kunden ist der Auftrag 'Eigentum' des Teams, mit der Auslieferung löst sich das Team auf.

Die temporären Teams der 1.Ebene beauftragen die Arbeitsgruppen in der Fertigung und Montage, die nach Produkten (Spritzguss-, Folgeverbund-, Präge oder

Biegewerkzeuge bzw. Maschinentyp A, B oder C usw.) oder anderen festen Größen organisiert sind oder auch die jeweiligen Bearbeitungsmaschinen, sofern noch verrichtungsorientiert gearbeitet wird. Insbesondere im Montagebereich befinden sich temporäre oder auftragspezifische Gruppen im Einsatz, je nach Produkt oder Kunde, nach gleichen Regeln handelnd, wie die Teams in der Planung. Der Meister der Werkstattebene (zwischen 2 und 3 Arbeitsgruppen) ist vielfach Mitglied in den temporären Teams der ersten Ebene und bildet somit die Verzahnung der planenden und ausführenden Ebene.

Ziel dieser Form der Gruppenarbeit sind stark verkürzte Entwicklungs- sowie Auftragsabwicklungszeiten (time to market) in den planenden Bereichen sowie eine ganzheitliche Verantwortlichkeit mit entsprechenden Impulsen zur Kostenminimierung. Klassische Funktionsbereiche wie AV, QS, Planung und Steuerung sind meist aufgelöst und in die Teams integriert. Das Management von Unternehmen, die diese Form der Gruppenarbeit praktizieren, sehen in ihr Möglichkeiten der weiteren Entwicklung und Perfektionierung.

Prozessorientierte Gruppenarbeit: Hauptmerkmal dieser Form der Gruppenarbeit ist die Ausrichtung auf den Kunden und dessen Produkt. Der Prozess von Auftragseingang bis Montage (teilweise beim Abnehmer) wird dabei von einer Kette von Gruppen in Planung, Teilefertigung, Montage und Service verantwortlich abgewickelt (Beispiel: Zierleisten für Kunde A mit verschiedenen Varianten, Zierleisten Kunde B mit verschiedenen Varianten usw.). Im konstruktiven Bereich finden sich temporäre Gruppen (bis zur Serienreife), Planungsgruppen bereiten vor, verteilen und überwachen, Fertigungsgruppen produzieren bedarfs(kunden)orientiert oder auch kundenanonym. Die Fertigungs- und Montagegruppen stehen teilweise in direktem Kontakt mit dem Kunden, dessen Abrufe den Handlungsrahmen der Gruppe bildet.

Innerhalb der Gruppe ist ein hohes Maß an Flexibilität vorhanden, unterschiedliche Arbeitsplätze bedienen zu können. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, KVP und Entgelt sind eng miteinander verflochten. Eine Gruppenprämie richtet sich nach erbrachter Leistung bzw. Wertschöpfung (bezogen auf vom Kunden abgenommene Gut-Teile) durch Anwesenheitszeiten, die die Gruppenmitglieder untereinander abstimmen oder es werden Prämien bezogen auf Qualität, Termineinhaltung, Produktivität oder andere relevante Kriterien auf den Grundlohn bezahlt. Heterogene, wechselnde KVP-Gruppen sind teilweise Bestandteil der Prozessoptimierung, so dass Mitarbeiter sowohl in der Arbeitsgruppe als auch einer oder gar mehreren KVP-Gruppen aktiv sein können. Ihre Abwesenheit (1 Stunde pro Woche/Umsetzungsworkshop zwischen 3 und 5 Tage) muss die Gruppenflexibilität auffangen. Die eigentlichen Gruppengespräche finden regelmäßig oder nach Bedarf statt und behandeln Problem- und Fragestellungen innerhalb des Arbeitsbereiches der Gruppen.

Gruppenarbeit ist überwiegend flächendeckend eingeführt. Ausnahmen bilden Unternehmen, die ein divergierendes Produktspektrum aufweisen. Ein gewählter Gruppensprecher (1 - 2 jährige 'Amtszeit' mit Wiederwahl) vertritt die Gruppe nach außen, moderiert die Gruppengespräche, arbeitet voll mit und hält den Kontakt zu der Werkstattführungskraft, die die einzelnen Gruppen bzw. den Prozess koordiniert. Prozessorientierte Gruppen sind keine stabilen Größen, da Veränderung im Prozess, am Produkt oder dem Kunden zu Neugruppierungen führen. Alle die Gruppenarbeit umgebenden Systeme (Arbeitszeit, Zeitwirtschaft, Arbeitsvorbereitung, Führung, Entgelt usw.) sind auf die Flexibilität ausgerichtet. Die Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen sind überwiegend angelehrt oder haben eine Facharbeiterausbildung. Während detail- und rahmengesteuerte Gruppenarbeit objektorientiert ausgerichtet ist

und damit innerhalb eines organisatorischen Rahmens wirkt (Segment, Fraktal, Modul, Fertigungsinsel) ist die prozessorientierte Gruppenarbeit nicht unbedingt als verantwortliche Organisationseinheit zu sehen. Sie definiert sich teilweise über die Verantwortung am Produkt, Kunden oder Prozess.

Diese Form der Gruppenarbeit findet sich in Unternehmen mit Serienfertigung, einer Mitarbeiterzahl kleiner als 1.000 und mit festen kooperativen Kundenbeziehungen (A-Lieferant). Die Weiterentwicklung der Strukturen ist Führungsaufgabe sowie Aufgabe im Rahmen des KVP.

Zielegesteuerte Gruppenarbeit: Bei dieser Ausprägung der Gruppenarbeit steuert sich bzw. wird die Gruppe über Ziele gesteuert (Zielvereinbarung, Zielvorgaben). Die Einführung des Zielvereinbarungsprozesses war durchweg 'hausgemacht', ohne großen theoretischen Rückgriff auf Wissen im Sinne des 'Managements by Objectives'.

- Minimierung des Koordinationsaufwandes,
- Entlastung der Führungskräfte von Durchsetzungs- und Überwachungsfunktionen, Orientierung für die Mitarbeiter,
- Förderung von unternehmerischem Handeln,
- direkte Einwirkung auf Kosten,
- Intensivierung der Abstimmungsprozesse zwischen den Mitarbeitern der Gruppe, zwischen der Gruppe und den Vorgesetzten, zwischen Gruppen und Servicefunktionen

und andere Vorteile versprochen sich Unternehmen von der Vereinbarung von Zielen. Diese Vereinbarung von bindenden Zielen, erfolgt in etlichen Fällen zwischen dem Produktionsmanagement und der Werkstattführungskraft sowie diesem und dem in der Regel gewählten Gruppensprecher. Den Auftrag zur Verhandlung hat der Gruppensprecher (in der Regel auf 1 Jahr gewählt, mit Interventionsrecht des Produktionsmanagements) vorher von der Gruppe erhalten, mit denen er die Ziele diskutiert und verabschiedet hat (wobei das Ergebnis sich in der Regel an der Vorstellung des Produktionsmanagements orientierte). Eine andere Form ist die, dass der Gruppensprecher verhandelt, wohlweislich, was seine Gruppe kann, und vertritt die Vereinbarung im Nachhinein vor der Gruppe. Die übliche Form aber ist die, dass Ziele 'von oben' vorgegeben und im Nachhinein mit der Gruppe 'abgestimmt' werden. 'Echte' Zielvereinbarungsgespräche fanden -wenn überhaupt- meist nur in der Phase nach der Umsetzung und des Anlaufes der Gruppenarbeit statt.

Ziele orientieren sich an den aktuellen Unternehmenszielen und den Möglichkeiten der Gruppe, zum Erfüllen dieser Ziele beizutragen. Die Ziele beziehen sich auf Produktivitätsziele (Steigerung der Wertschöpfung, Qualitätsziele, Terminziele, Durchlaufzeitreduzierung, bessere Maschinennutzung usw.), Kostenziele (Einsparung von Verpackungsmaterial oder Verbrauchsmaterialien, reduzierter Werkzeugverbrauch, senken des Energieverbrauchs, der Fehlzeiten usw.) oder Optimierungen im Umfeld der Gruppe bzw. zwischen Gruppen (ergonomische Verbesserungen, Ordnung und Sauberkeit, verbesserter Materialfluss, Kunden-Lieferanten-Verhältnis usw.). Die Erfüllung der Ziele liegt in der Verantwortung der Gruppe und ist in der Regel mit dem Entgelt verknüpft (Ausschüttung prozentualer Anteile der Zielerreichung/Einsparung). Dies bedeutet Handlungsspielräume mit klaren Kompetenzen für die Gruppe, innerhalb derer sie ihre Produktionsaufträge als auch die Umsetzung von Verbesserungen erledigen kann. Es bedarf aber auch einer homogenen Gruppe, in der alle Gruppenmitglieder die Bereitschaft zur Leistung haben

(vielfach aber nicht hatten, so dass immense Spannungen innerhalb der Gruppe die Konzentration auf die Ziele verhinderten). Flexible Arbeitszeit, die es erlaubt, Plus-Minus-Konten aufzubauen und bei Unterdeckungen Arbeitszeiten zu senken oder Pluszeiten abzubauen, bzw. bei Überdeckung (unbezahlte) Mehrarbeit zu leisten gehört ebenso zu den 'Steuerungsinstrumenten' dieser Ausprägung der Gruppenarbeit, ebenso wie ein neues Selbstverständnis für die (verbliebenen) Werkstattführungs-kräfte. Diese müssen Führungs-, Coachings- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen, um die Arbeitsgruppen in der Erreichung der Ziele zu unterstützen; vor allem aber ein Zielcontrolling wahrnehmen. Nicht selten passierte es, dass sich die Vereinbarung von Zielen wiederholte, weil die Kennzahlen plötzlich wieder in den vorhergehenden (schlechten) Zustand zurückgefallen waren. Es ist auch Aufgabe der Gruppe ein erreichtes Niveau zu halten, dazu braucht sie die Unterstützung der Werkstattführungs-kraft. Hoher Produktionsdruck und andere Aufgaben im Alltagsgeschäft verhindern ein zeitnahes Controlling und Visualisierung des erreichten Zielerfüllungsgrades und -standes durch die Werkstattführungs-kraft, was viele Zielvereinbarungsprozesse ins Leere laufen lies.

Gruppengespräche sind durch den Gruppensprecher moderierte Besprechungen, wie mit welchen Maßnahmen die Ziele erreicht werden können oder Erörterung von Problemen, die die Zielerfüllung behindern usw. Der Facharbeiteranteil überwiegt bei der zielegesteuerten Gruppenarbeit. An- und ungelernte Arbeit hat sich durch die Integration von Lager-, Transport-, Reinigungs- und anderen Funktionen in die Arbeitsgruppe deutlich reduziert.

Das Management von Unternehmen, die diese Form der Gruppenarbeit praktizieren, sehen in ihr die Möglichkeit der weiteren Entwicklung ihrer Ausprägung der Gruppenarbeit. Die Aufgabe der Weiterentwicklung liegt größtenteils in den Händen des Managements, ohne allerdings systematisch betrieben zu werden. Teilweise finden sich Personalentwicklungsaufgaben auch als Teil der Aufgaben der Werkstattführungs-kräfte sowie in den Gruppen selbst (gesteuert über die Qualifikationsmatrix). Zu finden ist diese Form in Unternehmen der Klein- und Mittelserienfertigung, die in übersichtlichen Strukturen arbeiten (zwischen 200 und 1.000 Mitarbeiter).

Selbststeuernde Gruppenarbeit: Fraktale, Produktionseinheiten, kleine Fabrikeinheiten, Segmente oder andere Organisationsprinzipien sind relativ autonome Einheiten, die ihre Produktionsaufträge weitgehend selbst regeln. Dementsprechend ist in solchen Konstellationen selbststeuernde Gruppenarbeit zu finden. Die selbststeuernden Gruppen sind Teil einer überwiegend flächendeckend eingeführten Gruppenorganisation (die aber nicht in allen Fällen von Anfang an selbststeuernd war) im Zusammenhang von Business Reengineering oder Geschäftsprozessoptimierungs-Projekten, meist unter der Regie einer Unternehmensberatung, die entweder die Umsetzung federführend oder eher begleitend (meist kleinere Beratungsunternehmen) betreute. Da heißt, dass diese Ausprägung der Gruppenarbeit auf dem direkten Weg nach teilweise radikalen Schnitten etabliert wurde. Die weitere Entwicklung der Umsetzung lag in der Verantwortung des Managements und der Gruppen.

Vielfach kennen diese Gruppen keinen Gruppensprecher mehr, dessen Funktionen die Gruppe unter sich vereinbart (wobei sich allerdings oft ein 'geduldeter' informeller Gruppensprecher herauskristallisierte). Ein Fraktal- oder Segmentleiter führt die Gruppen aus einer dezentral etablierten Service- oder Planungsgruppe (deren Mitglied er in einigen Fällen ist) heraus über Ziele, die die Gruppen mit ihm vereinbaren. Die Ziele beziehen sich auf Qualitätsverbesserungen, Kostensenkung, Produktivitätssteigerung usw. Die Gruppen beziehen ihre Aufträge aus der

werkstattnahen Service- bzw. Planungsgruppe (bestehend aus Arbeitsplanung, -steuerung, Qualitätswesen, Zeitwirtschaft, Fraktalleiter usw.) und haben einen breiten Kompetenzrahmen, den sie eigen(mit-)verantwortlich ausfüllen. Der Gruppe stehen alle betriebswirtschaftlichen Zahlen zur Verfügung, so dass sie die Zielerreichung selbst nachvollziehen können und nur in kritischen Situationen die Werkstattführungskraft zur Unterstützung aufrufen. Über die Auftragsabwicklung entscheidet die Gruppe bzw. die Werkstattführungskraft nach Priorität und Zweckmäßigkeit. Die Gruppen haben u. a. die Mit-Verantwortung bei der Auswahl von Neueinstellungen für ihre Gruppe, der Investition sie betreffender Anschaffungen, Leihen und Verleihen von Gruppenmitgliedern in andere Gruppen, Qualität vom Wareneingang bis -ausgang, Abruf von Material, Kaufteilen usw., Kapazitätsausgleich (Flexible Arbeitszeiten, verlängerte Werkbank, Personalaufstockung usw.) und weitere Verantwortlichkeiten, bei deren Erfüllung sie von der Werkstattführungskraft Beratung oder aktive Unterstützung in Anspruch nehmen können. Gruppengespräche finden regelmäßig ein- teilweise zweistündig statt und dienen überwiegend der Verbesserung des Erreichten. Ein Budget sorgt für die schnelle Umsetzung von Optimierungen innerhalb des Arbeitsbereiches der Gruppe, wobei die Umsetzung bzw. deren Beauftragung Sache der Gruppe ist. Die Gruppen pflegen und visualisieren ihre Kennzahlen selbst bzw. werden aus der dezentralen Servicegruppe hierbei unterstützt.



Beispiele visualisierter Kennzahlen im Gruppenbereich

Diese Form der Gruppenarbeit ist in Unternehmen der Klein- und Einzelserienfertigung mit einem hohen Anteil an Facharbeitern vorzufinden. Die Unternehmensgröße ist in der Regel kleiner 500 Mitarbeiter, mit wenigen Hierarchieebenen (Geschäftsführung, Servicegruppen, Gruppen). Unternehmen, die diese Form der Gruppenarbeit praktizieren, blicken auf erstaunliche Erfolge zurück und pflegen die Weiterentwicklung dieser Strukturen durch institutionalisierte Prozessentwicklung (KVP-Koordinator, Prozessbegleiter, etc.).

Neben den vorgenannten Ausprägungen fanden sich weitere unternehmensspezifisch geprägte Formen wie **systemgebundene Gruppenarbeit** (zu finden an Bestückungsautomaten, Flexiblen Fertigungssystemen, automatisierten Montagesystemen usw. wo eine gemischte Gruppe aus Betriebsingenieur oder Fertigungssteuerer etc. (der die Anlage steuert) sowie Instandhalter, Bestücker, Bediener (Gehalts-/Lohnempfänger!) die Aufgabe der optimalen Anlagennutzung gemeinsam lösen), **auftragsbezogene Gruppenarbeit** (Bildung von Gruppen auf Dauer des Auftrages, z.B. Türinnenverkleidung für PKW 'XYZ' inklusive Varianten und Anpassungen usw.), **qualifizierte Gruppenarbeit** (orientiert an den durch die IG Metall formulierten 10 Punkten für eine

qualifizierte Gruppenarbeit, meist forciert durch den Betriebsrat), **funktionsgebundene Gruppenarbeit** (in der Galvanik, Lackiererei zu finden, oder bei spezifischen Maschinengruppen wie Bearbeitungszentren, Bohr- Fräswerke usw. die sich nur schwer versetzen und neu organisieren lassen) u. a. Formen, die sich der Prinzipien der Gruppenarbeit bedienen und das Bild der Vielfalt abrunden.

Die vorstehend beschriebenen Ausprägungen von Gruppenarbeit sind abhängig von etlichen Faktoren wie Unternehmensgröße, inhabergeführtes Unternehmen, konzerngebundenes Unternehmen, Persönlichkeit des maßgeblichen Managers, Qualifikationsniveau des Unternehmens, Tradition und Kultur des Unternehmens, Umsetzung in Eigenregie oder mit begleitender oder projektführender Unternehmensberatung, den Intentionen und Zielen, die Unternehmen mit der Einführung der Gruppenarbeit verfolgten und vielen anderen Gründen, so dass sich eine breite Palette unternehmensspezifischer Ausprägungen von Gruppenarbeit entwickelt hat. Diese Unterscheidung ist aber nicht nur zwischen den Unternehmen zu finden, sondern auch **innerhalb** der Unternehmen. So können in einem Unternehmen durchaus alle dargestellten Ausprägungen zu finden sein, mit den entsprechenden Auswirkungen auf die anderen Teilsysteme wie Entlohnung, Arbeitszeit, Zeit-/Arbeitswirtschaft, Controlling, KVP, Führung, usw. Dies erklärt u. a. auch die Schwierigkeiten, die viele Unternehmen in Fragen der Entgeltgestaltung haben, da diese Unterschiedlichkeit nur bedingt in ein großflächiges Entgeltsystem zu bringen ist.

Die beschriebenen Ausprägungen verteilen sich wie folgt:

Temporäre Gruppenarbeit	9 %
Detailgesteuerte Gruppenarbeit	19 %
Rahmengesteuerte Gruppenarbeit	34 %
Systemgebundene Gruppenarbeit	7 %
Zielgesteuerte Gruppenarbeit	14 %
Prozessorientierte Gruppenarbeit	9 %
Selbststeuernde Gruppenarbeit	4 %
Sonstige Ausprägungen	4 %

Bei der Betrachtung dieser Zahlen bilden sich zwei Richtungen ab: einerseits die ‚**offenen**‘ Ausprägungen wie selbststeuernde, prozessorientierte oder zielgesteuerte Gruppenarbeit, die weitgehend alle Prinzipien der Gruppenarbeit nutzen und die weitere Entwicklung zulassen oder gar bewusst fördern (oft unter Beteiligung aller Betroffenen). Andererseits die ‚**geschlossenen**‘ Ausprägungen wie detail-, systemgebundene und teilweise rahmengesteuerte Gruppenarbeit, die ausgerichtet sind auf die Erfüllung und Optimierung der Produktivitätskennzahlen. In den geschlossenen Ausprägungen können/dürfen die wesentlichen Prinzipien von Gruppenarbeit wie ‚(Mit)Verantwortung‘, ‚Handlungsspielräume‘, ‚Autonomiegrad‘ usw. von den Gruppenmitgliedern nur eingeschränkt gelebt werden. Das heißt, zwei Drittel aller Gruppenarbeits-Umsetzungen sind auf niedrigem Niveau (Arbeiten in Gruppen) stehen geblieben, ohne den Anspruch, mit Gruppenarbeit weitergehende Ziele zu verfolgen. Kommuniziert wurde aber bei Projektstart vielfach das ‚Idealmodell‘ von Gruppenarbeit, das bestimmte Erwartungen bei allen Betroffenen auslöste und mit der dann entstandenen Realität konfrontierte und in Frustration und Resignation bei den willigen Betroffenen umschlug, deren Erwartungen auf das Idealmodell ausgerichtet waren.

Die überwiegende Mehrheit der Gruppenarbeits-Projekte sind überdies Realisierungen, die nur bedingt über die Fertigung/Montage hinausgehen und bei denen nur selten

etwas getan wurde, sie weiterzuführen. Potentiale wurden angereizt aber nicht ausgereizt. Seitens des Managements wurde nach der Umsetzung auf Selbstlauf gehofft, da ja "alles getan wurde" zur erfolgreichen Umsetzung der Gruppenarbeit (nicht aber für deren Weiterentwicklung), andererseits wurden die Mitarbeiter bei einigen Ausprägungen entscheidend gehemmt in ihrem 'Dürfen'. Kultur-, Sprach-, Hierarchie-, Status-, u. a. mehr oder weniger offene Barrieren verhinderten, dass ein Selbstlauf (den es im Grunde nicht gibt) bzw. eine Weiterentwicklung entstehen konnte.

Ist Gruppenarbeit längere Zeit Praxis (2-3 Jahre) gehen vielfach die Anreize und Impulse zur Weiterentwicklung aus. Man trifft immer wieder auf Werkstattführungs-kräfte, denen der Zustand der Stagnation bewusst ist und die wissen, was zu tun wäre, um wieder Bewegung in die Gruppe zu bringen, aber dieses Tun ist verbunden mit der Wegnahme von Funktionen an anderen Stellen oder der Einführung bestimmter Konzepte. In geschlossenen Ausprägungen stoßen die entsprechenden Forderungen auf Ablehnung, da damit die Grenzen der ‚Geschlossenheit‘ geöffnet würden und sich für das Management ‚unkontrollierbare‘ Entwicklungen ergeben könnten. Das Management sieht vielfach auch keinen Handlungsbedarf, da es nach **Kennzahlen** argumentiert.

		AWF - Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V. Ausprägungen von Gruppenarbeit - 1		
Ausprägungsart	Produktionsart	Anzahl Mitarbeiter	Funktion Gruppensprechers	Qualifikationsstand
Detailgesteuerte Gruppenarbeit	Serien- und Massenfertigung	> 1.500	Gruppensprecher (ehemaliger Vorarbeiter) • bestimmt durch GF • selten gewählt • Wiederwahl wird gefördert	Un- und angelernte Mitarbeiter selten Facharbeiter
Rahmngesteuerte Gruppenarbeit	Einzel-, Kleinserienfertigung	> 500	Gruppensprecher • meist gewählt (1-2J) • bestimmt durch GF	Un- und angelernte Mitarbeiter Facharbeiter
Systemgebundene Gruppenarbeit	Serien-/ Kleinserien und Massenfertigung	> 500	Systemsprecher • bestimmt durch GF	Angelernte Mitarbeiter, Facharbeiter, Angestellte (Betriebsingenieur)
Temporäre Gruppenarbeit	Einzel- und Kleinserienfertigung	< 500	Teamsprecher mit Weisungsbefugnis • bestimmt durch GF • gewählt	Angestellte (Planungsteam) Facharbeiter
Prozessorientierte Gruppenarbeit	Einzel-/Kleinserien- und Serienfertigung	> 300	Gruppensprecher • überwiegend gewählt (1J)	Facharbeiter Angelernte
Zielegesteuerte Gruppenarbeit	Einzel-/Kleinserien- und Serienfertigung	< 500	Gruppensprecher • gewählt • mitbestimmt durch GF	Facharbeiter seltener Angelernte
Selbststeuernde Gruppenarbeit	Einzel- und Kleinserienfertigung	< 500	Kein Gruppensprecher oder gewählt	Überwiegend Facharbeiter

Bild 3: Auswirkungen der Ausprägungen von Gruppenarbeit

Aktiv für Wissen und Fortschritt

AWF - Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.

Ausprägungen von Gruppenarbeit - 2

Ausprägungsart	Einführungsziele	Kommunikation	Umfeld	Entlohnungsform
Detailgesteuerte Gruppenarbeit	Produktivitätssteigerung Durchlaufzeitreduzierung Bestandssenkung	1/4 Stunde nach Schichtende / unregelmäßig 1 Stunde pro Monat	Geringe Anpassung der indirekten Bereiche Reduzierte AV (werkstattnah)	Gruppenakkord Mengenorientierte Prämie Leistungslohn
Rahmengesteuerte Gruppenarbeit	Durchlaufzeitreduzierung Bestandssenkung Kostensenkung Qualitätsverbesserung	Unregelmäßig 1 Stunde alle 14 Tage Nach Bedarf	Werkstattnahe AV Dezentralisierung der Feinplanung und -steuerung	Mengenorientierte Prämie Leistungslohn
Systemgebundene Gruppenarbeit	Durchlaufzeitverkürzung Anlagennutzung erhöhen Produktivität steigern	Nach Bedarf 1 Stunde alle 14 Tage Unregelmäßig	Werkstattnahe Funktionen dezentrale und lokale AV integrierte Instandhaltung	Prämienlohnsysteme Maschinen-/Anlagennutzung
Temporäre Gruppenarbeit	Gesamtdurchlaufzeit kürzen Vorlaufzeiten reduzieren Ganzheitliche Verantwortung Kostensenkung	Regelmäßig 1 Stunde pro Woche Vor Arbeitsbeginn 1/4 Std.	Reorganisierte indirekte Bereiche / Planungsteams	Zeitlohn mit Bonus Prämienlohn (Kostenreduzierung)
Prozessorientierte Gruppenarbeit	Kostensenkung Produktivitätssteigerung Ganzheitliche Verantwortung	Regelmäßig 1-2 Stunden pro Woche	Reorganisierte indirekte Bereiche / Serviceteams Dienstleister lokal/dezentral	Prämienlohn Gain-sharing-Modelle
Zielgesteuerte Gruppenarbeit	Kostensenkung Zeitoptimierung Unternehmensentwicklung	Regelmäßig 1-2 Stunden pro Woche	Anpassung in den indirekten Bereichen / Dienstleister AV dezentral, lokal	Prämienlohn auf Basis der Zielerfüllung
Selbststeuernde Gruppenarbeit	Unternehmensentwicklung Unternehmerische Verantwortung	Regelmäßig 1-2 Stunden pro Woche Für KVP's bis 4 Tage	Reorganisation aller Unternehmensbereiche 'Dienstleister'	Zeitlohn mit Bonus Prämienlohnsysteme Gain-sharing-Modelle

Bild 4: Auswirkungen der Ausprägungen von Gruppenarbeit

Aktiv für Wissen und Fortschritt

AWF - Arbeitsgemeinschaften für Vitale Unternehmensentwicklung e.V.

Ausprägungen von Gruppenarbeit - 3

Ausprägungsart	Funktion Meister	Autonomiegrad	Optimierungsziele	Einführungsstrategie
Detailgesteuerte Gruppenarbeit	Kontrollfunktion Leistungspusher Planer/Steuerer	Keine Autonomie Arbeitszeiteinteilung Aufgabenverteilung	Traditionelles BVW Reformiertes BVW KVP in geringem Umfang	Wir müssen Mach mal Schaun wir mal
Rahmengesteuerte Gruppenarbeit	Kontrollfunktion Berater seiner Gruppen Unterstützer	Arbeitsfolge Arbeitszeiteinteilung Aufgabenverteilung	Reformiertes BVW Traditionelles BVW KVP in den Gruppen	Wir müssen Mach mal Schaun wir mal
Systemgebundene Gruppenarbeit	Klassische Meisterrolle Abbau von Meistern	Arbeitszeiteinteilung Aufgabenverteilung	KVP in den Gruppen Reformiertes BVW Traditionelles BVW	Wir müssen Schaun wir mal
Temporäre Gruppenarbeit	Im Planungsteam eingebunden Betreuer seiner Gruppen	Volle Verantwortung für den kompletten Auftrag / Autonomie für die gesamte Abwicklung	KVP als Arbeitsaufgabe Reformiertes BVW	Schaun wir mal Wir müssen Mach mal Wir wollen
Prozessorientierte Gruppenarbeit	Förderer, Berater, Trainer seiner Gruppen	Hohe Autonomie / Verantwortung für die Prozessoptimierung	KVP-Organisation KVP als Arbeitsaufgabe Reformiertes BVW	Mach mal Wir müssen Wir wollen
Zielgesteuerte Gruppenarbeit	Förderer, Coach Dienstleister Controllingfunktion	Hoher Autonomiegrad zur Erreichung der Ziele	Ziele sind KVP KVP ist Aufgabe der Teams Reformiertes BVW	Mach mal Wir wollen Schaun wir mal
Selbststeuernde Gruppenarbeit	Koordinator (Service-Fertigungsteams) Dienstleister	Volle Autonomie, unternehmerisches Denken und Handeln	KVP-Organisation mit KVP-Teams KVP ist Arbeitsaufgabe	Wir wollen Schaun wir mal

Bild 5: Auswirkungen der Ausprägungen von Gruppenarbeit

Auf die mündliche gestellte Frage an Werkleiter oder Vorstände, wie sie denn den Zustand ihrer Gruppenarbeit beurteilen, war immer zu wieder zu hören: *„Es läuft ganz gut!“*. Grundlage dieser Bewertung waren die monatlich vorliegenden Kennzahlen, die, wie auch immer, noch in Ordnung sind. Befragte man aber die Mitarbeiter in den gleichen Unternehmen war oft zu hören: *„Hör mir auf mit Gruppenarbeit“*, weil die Mitarbeiter **emotional** argumentierten, aufgrund der täglich erlebten Realität mit all ihren Problemen in der Kooperation innerhalb und mit außerhalb der Gruppe stehenden Funktionsbereichen, mit unerfüllten Forderungen usw. Die hieraus resultierende resignative Haltung der Mitarbeiter blieb dem Management weitgehend verborgen. Erst wenn die Kennzahlen sich deutlich verändern werden hier Reaktionen erfolgen, mit Sicherheit aber wieder in die falsche Richtung. In dieser Situation stehen Werkstattführungskräfte oft alleine zwischen den Anforderungen der Gruppen (mehr Mit-Verantwortung zu erhalten) und dem Management (Gruppenarbeit am Laufen zu halten), die sie nicht erfüllen können, weil auch das Interesse des Managements an der Gruppenarbeit erlahmt ist (*„Es läuft doch! Oder?“*; *„Es ist doch Ihr Job, Gruppenarbeit am Laufen zu halten!“*), sich längst im Alltagsgeschäft versenkt oder neuen Projekten zugewandt haben und von dieser Seite keine Unterstützung kommt.

Typisch für viele Realisierungen ist ferner der kurze Zeitrahmen der Umsetzung sowie die geringen Mittel, die in Trainingsmaßnahmen flossen, ganz zu schweigen von vorbereitenden Maßnahmen, Betroffene auf die Veränderungen einzustimmen. Es sind mit Zweifel, Vorsicht, Skepsis und wenig Vertrauen gestartete Umsetzungen, von wenigen getragen (oft noch die Verantwortung an die Unternehmensberatung verschoben).

Entscheidend für den Erfolg der Gruppenarbeit ist aber in allen Fällen, das Engagement und die überzeugende Mitwirkung des Managements und der verantwortlichen Mitarbeiter, die konsequente Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der eingeführten Strukturen. Dies war fast nur bei der selbststeuernden, einige Beispiele der zielgesteuerten und der prozessgesteuerten Gruppenarbeit zu finden.

V Vorgehensweisen bei der Umsetzung der Gruppenarbeit

Die Betrachtung der umgesetzten Formen der Gruppenarbeit warf auch immer ein Licht auf die Art und Weise wie die Umsetzung gestaltet wurde. Dabei zeigte sich für den Erfolg einer Umsetzung ein enger Zusammenhang zwischen Ausprägung der Gruppenarbeit und der Vorgehensweise im Projekt.

Die Veränderungen vollzogen sich über bestimmte Phasen. Der Konzeptionsphase folgte die Grob- und Feinplanungsphase, schließlich die Einführungs-/Umsetzungsphase, selten aber folgte eine Entwicklungsphase, die die eingeführte Veränderung pflegt und weiter entwickelt. Entscheidend bei diesen Phasen ist, neben der Entwicklungsphase, der Startpunkt der Veränderung sowie der Umgang mit den definierten Endpunkt des Projektes.

Der typische Verlauf eines Veränderungsprozesses ist in **Bild 6** dargestellt. Dabei sind entlang der Verlaufslinie drei wichtige Punkte zu verzeichnen, gegen die in aller Regel verstoßen wird.

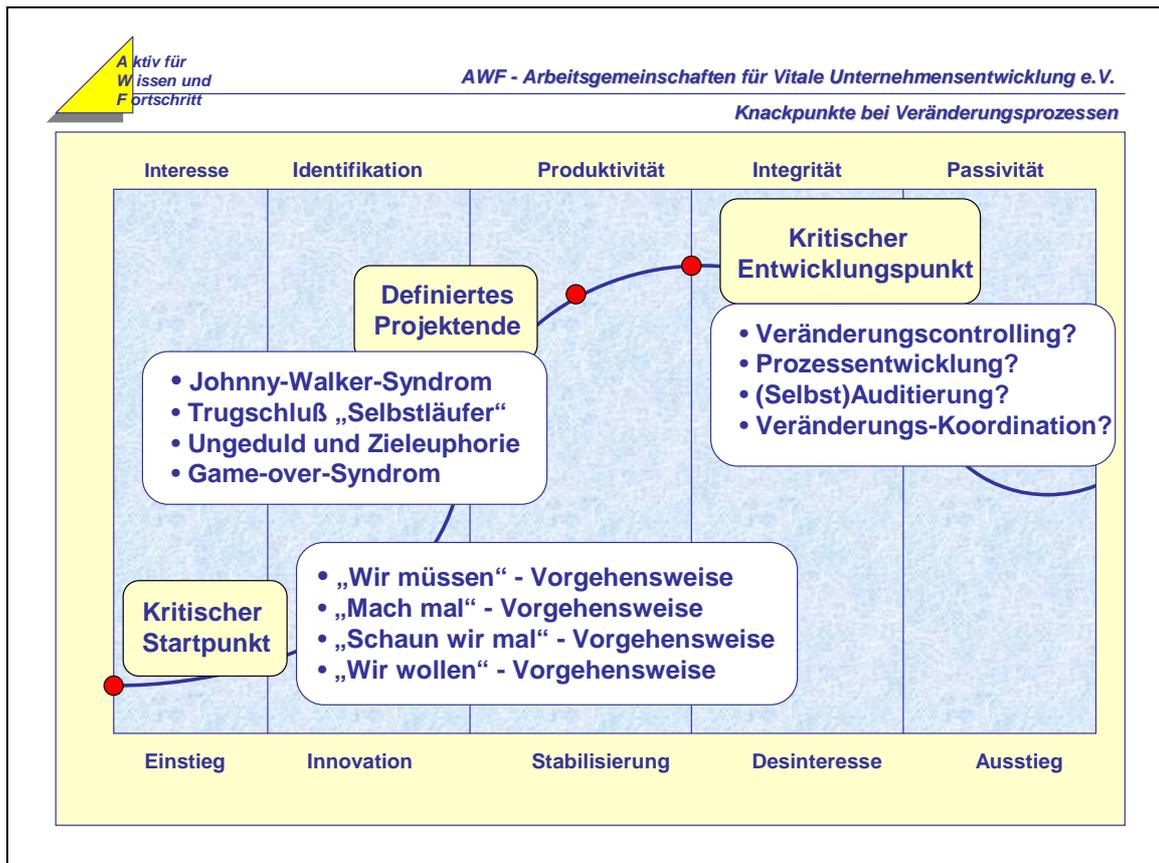


Bild 6: Typischer Verlauf von Veränderungsprojekten

Punkt 1 ist der kritische Startpunkt. Die Art und Weise wie und mit wem (wie: Beteiligung der Betroffenen, Kommunikations-/Informationskonzept, etc.; mit wem: interdisziplinäres Projektteam, nur Führungskreis als Projektteam, externer Berater, interner Organisationsentwickler, alleine der Geschäftsführer bestimmt, usw.) man einen Veränderungsprozess startet ist ganz entscheidend für die effiziente Umsetzung. Es lassen sich vier Vorgehensweisen unterscheiden, die im Folgenden kurz beschrieben werden.

- **„Mach mal“ – Vorgehensweise,**
- **„Schau'n wir mal“ – Vorgehensweise**
- **„Wir müssen“ – Vorgehensweise und**
- **„Wir wollen“ - Vorgehensweise**

Jede dieser Vorgehensweisen hat bestimmte Charakteristika, die bereits zu Beginn des Projektes (Prozesses) das Ergebnis entscheidend beeinflussen.

Punkt 2 ist das vermeintliche Projektende: jedes Projekt hat einen definierten Zeitrahmen. Dies ist notwendig, um Ziele, Kosten und Termine fixieren zu können. Mit dem Projektende enden in der Regel aber auch Unterstützung, Aufmerksamkeit, Aktivitäten und der „Push“ für das Projekt. Mit viel Aufwand wurde organisiert und koordiniert, aber mit einem Glockenschlag endet das Projekt und alle Beteiligten lösen sich ab vom Projekt und überlassen es dem „Selbstlauf“, bzw. den (noch unsicheren)

Mitarbeitern, die in den durch das Projekt geschaffenen Strukturen agieren müssen. Da wir es mit Menschen zu tun haben, und heutige Veränderungen anderer Art als frühere Ratio-Projekte sind, wird sich kein Selbstlauf, sondern das Gegenteil einstellen: Stagnation und Resignation, weil die betroffenen Mitarbeiter sich allein gelassen fühlen, weil keine Unterstützung bei Konflikten mehr da ist, weil die treibende Kraft der Projektmannschaft oder des Projektleiters fehlt oder alle Kapazität des Unternehmens auf das nächste Projekt konzentriert ist, usw. Insbesondere auf den Schultern der betrieblichen Führungskraft lastet dann der weitere Verlauf des Projektes. Wenn sie nicht die Rolle des Projektentwicklers übernehmen und ausfüllen kann, entstehen sehr schnell Probleme, weil viele Mitarbeiter in ihr altes „gewohntes“ Rollenverhalten, sprich in ihre alte Arbeitsroutine zurück fallen.

Punkt 3 ist der kritische Entwicklungspunkt. Hat man die Hürde des vermeintlichen Projektendes genommen und kann das Projekt in Eigenregie verantworten, entsteht schnell der Punkt, an dem die Frage zu beantworten ist: Wie geht es weiter? Wir halte ich das Projekt am Laufen? Es entstehen Probleme, von deren Lösung entscheidende Impulse für die Tendenz der Weiterentwicklung der Veränderung ausgehen. Hier fehlen vielfach Erfahrungen und vor allem Kompetenzen bei den Gruppen, bereichsübergreifende Konflikte zu lösen.

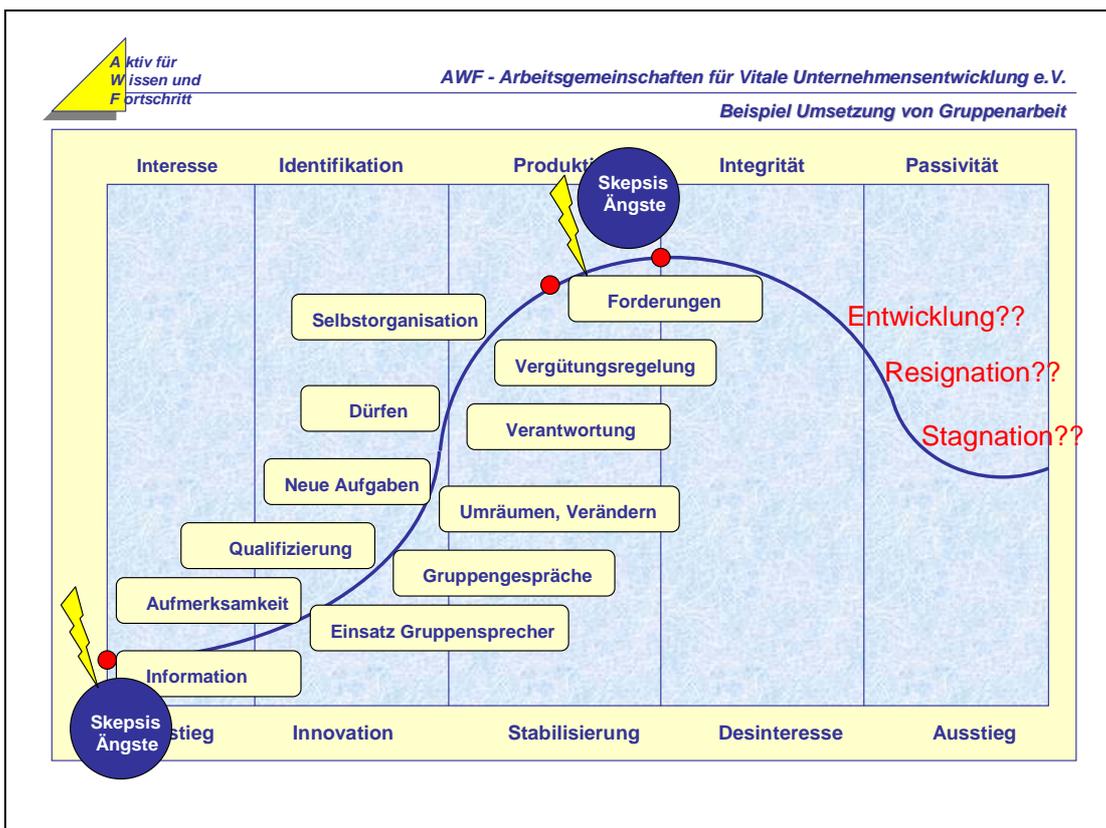


Bild 7: Beispiel Veränderungsprozess bei Gruppenarbeit

Bild 7 zeigt den typischen Verlauf der Einführung von Gruppenarbeit. Zu Beginn gilt es, die Mitarbeiter der Werkstattebene von ihrer Skepsis gegenüber der Veränderung zu lösen, sie zu überzeugen und zur Mitarbeit zu aktivieren. Dies gelingt, je schneller

sich die Ankündigungen in Taten umsetzen, sprich Gruppengespräche, Wahl des Gruppensprechers, Qualifizierung von Mitarbeitern, intensive Information und Kommunikation, Umsetzung von Maschinen usw. stattfinden und den Mitarbeitern zeigen, „dass etwas passiert“. Allerdings werden die Mitarbeiter stärker gefordert als bisher und hieraus leiten sich im Projektverlauf Forderungen ab, von deren Erfüllung der weitere Verlauf der Entwicklung abhängig ist. Beispielsweise die Frage der Entlohnung. Nach alten Akkordmustern kann keine Gruppenarbeit erfolgreich gestaltet werden. Nun sind aber Maschinen schneller als ein Entlohnungssystem umgestellt. Es gilt also, ein geeignetes System zu finden und einzuführen, dass die Leistung der Gruppe, aber auch die des Einzelnen (der Leistungsträger) entsprechend honoriert. Ungerechtigkeiten werden sehr schnell von den Mitarbeitern identifiziert und bilden Hemmnisse der Teamentwicklung.

Oder ein anderes Beispiel: die Gruppe arbeitet als Profit-Center und will ihren Prämienanteil beeinflussen, in dem sie verlangt, die Gemeinkostenpauschale auf die Kostenstelle zu reduzieren, da sie keine DV-Leistungen beansprucht, diese aber bezahlen muss. Stellt eine Gruppe diese Forderungen auf, werden andere Forderungen folgen. Der Verteilungsschlüssel muss geändert werden zu Lasten anderer Bereiche oder eine Lösung gefunden werden, wie sich die DV-Abteilung finanziert. Die Erfahrung zeigt, dass viele Probleme auftreten, an die das Management bei Beginn der Einführung von Gruppenarbeit gar nicht dachte. Entscheidend aber ist der Umgang mit den Forderungen. Schnell geht die Glaubwürdigkeit verloren, wenn die falschen Entscheidungen getroffen werden. Und damit geraten solche Projekte in Stagnation und Resignation mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgen. Gefragt ist ein mit Kompetenzen ausgestatteter „Prozessentwickler“, der den Veränderungsprozess ständig am Laufen hält und die Problemlösungen koordiniert, die, wie oben geschildert, auftreten.

Die „Mach mal“ – Vorgehensweise: Wie kommt es zu Veränderungsprozessen? Woher kommt der Anstoß, alles Bisherige in Frage zu stellen und Dinge neu gestalten zu wollen? Wie gesehen ist es in der Regel der äußere Druck auf das Unternehmen, der das Management veranlasst, über die eigene Situation nachzudenken, Wege zur Optimierung zu suchen und Aktionen in die Wege zu leiten, mit denen das Unternehmen seine Bilanz, seinen Gewinn, seine Produktivität usw. verbessert, zumindest der Konkurrenz angleicht. Anregungen für das Nachdenken ergeben sich aus Buchveröffentlichungen, meist von Management-Gurus verfasst, aus wissenschaftlichen Studien, Prognosen von Wirtschaftsinstituten, aus Gesprächen mit Managementkollegen auf Kongressen, Meetings, etc., aus Studienreisen in andere Länder, anderer Unternehmen, aus Bilanzen der Konkurrenz, aus der Diskussion eines aktuellen Modetrends in den Managementphilosophien oder anderen Möglichkeiten.

Wenn entsprechende Anregungen, verbunden mit dem Glauben, damit erfolgreicher zu werden, kommt in der Regel der verantwortliche Manager zum *Schluss* „*Wir müssen etwas tun!*“ Er wird seinen Geschäftsführer, Werks- oder Betriebsleiter informieren und ihm sagen: „*Wir führen das Konzept Gruppenarbeit bei uns ein; mach mal!*“ Vom Betriebsleiter geht die Order zum Fertigungsleiter und von diesem zu den Werkstattführungskräften. Und damit beginnt der einsame Kampf gegen Uninformiertheit, denn die (theoretischen) Informationen und Überlegungen, die das Management für seine Entscheidung hatte, bleiben den Betroffenen, insbesondere der Werkstattführungskraft oft verborgen, oder kommen dort nur bruchstückhaft an. Sie müssen selbst die Gründe finden, sich das Wissen und die Informationen mühsam

zusammenholen, die sie brauchen, um zu verstehen, was es im Detail für sie und das Unternehmen bedeutet, wenn Gruppenarbeit eingeführt wird.

Das Beispiel Gruppenarbeit zeigte den immer wiederkehrenden Mechanismus auf. In fast allen Unternehmen wird das Thema Gruppenarbeit intensiv diskutiert. Auf Tagungen werden Kennzahlen genannt, die verdeutlichen, welche Potenziale Gruppenarbeit bietet. *„Von der Konkurrenz war zu hören, dass sie 30% Produktivitätszuwachs erzielte, also machen wir Gruppenarbeit“*. Schnell wird ein Gremium zusammengerufen und von der Geschäftsleitung beauftragt Gruppenarbeit einzuführen. „Macht mal“ heißt die Devise. Mit halbem Wissen, aber festen Zielgrößen versorgt, wird ein Projekt gestartet, das in vielen Fällen bereits am Start sein Scheitern beinhaltet. „Mach mal“-Projekte sind ereignisorientiert und reagieren auf einen äußeren Anlass (Leistungsdruck durch fallende Preise bei zu hohen eigenen Produktionskosten usw.). Es ist ein Muss, ohne Überzeugung. Der Zustand in dem das Unternehmen sich befindet, ist das Ergebnis schleicher Prozesse, die aber in ihrer Ursache unerkannt bleiben, weil nicht analysiert wird, wie man in den Zustand kam, sondern nur betrachtet, wie man den Zustand zum Besseren ändern kann. Dabei bleiben Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter meist außen vor. Die direkte Beteiligung der Betroffenen erfolgt – wenn überhaupt- relativ spät. Informationen gelangen nur spärlich in den Betrieb und erste Gerüchte machen die Runde. Jeder sieht sich bedroht und baut schon mal Argumente auf, wie er sich und „seinen“ Arbeitsplatz gegen alle Veränderungen wappnen kann.

Das Management verabschiedet sich relativ schnell aus dem Projekt und erwartet nur noch Ergebnisse. Es gibt den Anstoß oft genug auch dadurch, dass sie eine externe Beratung beauftragt, quasi in ihrem Auftrag die Dinge zu richten. Damit wird Verantwortung verschoben auf Außenstehende mit der Folge, dass die eigentlichen Betroffenen keine Verantwortung empfinden. Die Glaubwürdigkeit des gesamten Projektes geht relativ schnell verloren (*„Was haben die sich jetzt wieder einfallen lassen?“*). Es entsteht eine Zuschauermentalität bei den Mitarbeitern, die interessiert die Dinge verfolgen, sich ihren Teil denken, aber nicht äußern. Aber genau da liegen die Potenziale.

Die Distanz im Management führt zu Verwässerungen des Konzeptes. Keine klaren Aussagen, kein engagiertes Eintreten zur Erreichung festgelegter Ziele, schwammige auf Hochglanz gedruckte Unternehmensgrundsätze und andere Halbheiten zeigen den betroffenen Mitarbeitern, dass es an der Ernsthaftigkeit der Umsetzung mangelt. Dementsprechend sind die Diskussionen und Projektbesprechungen. „Ja, aber“-Einwände, „Wenn dann“-Probleme zerreden das Konzept zu einem Kompromisspapier, in dem vielfach alte Aufbaustrukturen unverändert bleiben. Konflikte werden nicht ausgetragen, sondern „in gegenseitigem Einvernehmen“ geregelt. Typisch der Umgang mit den der Produktion vorgelagerten Bereichen, wenn es darum geht, Funktionen in die Gruppen zu bringen, wenn darüber diskutiert wird, dass auch Servicebereiche als Gruppe funktionieren sollten. Um Konflikte aus dem Weg zu gehen, werden derartige Überlegungen schnell vom Tisch genommen. Die Gruppe aber, die beispielsweise das notwendige Material nicht rechtzeitig zur Verfügung hatte, weil der Einkauf nicht so disponierte wie die Gruppenorganisation dies erfordert, wird in ihrer Motivation und ihrem Engagement empfindlich gestört.



Bild 8: Auswirkungen der „Mach mal“-Vorgehensweise

Das Wollen ist in der Regel bei den Mitarbeitern vorhanden, nur wird dieses Wollen zum schnellen Erlahmen gebracht, durch „Vorbilder“, die sich entgegen ihrer eigenen Aussagen verhalten. Dementsprechend wird mit einem „Mach mal“-Vorgehen keine Veränderungsenergie entstehen, die das Unternehmen nach vorne bringt. Die wirtschaftlichen Erfolge werden sich im Rahmen halten und aus Mangel an Veränderungsenergie eher rückläufig als permanent steigend sein.

Die „Schau’n wir mal“-Vorgehensweise: Auch „Schau’n wir mal“-Projekte sind ereignisorientiert. „Leidensdruck“ ist der Anlass in Veränderungen zu treten. Im besten Fall wird ein Pilotprojekt aufgelegt, dessen Ergebnisse die Basis sind für die Entscheidung, konkret in eine bereite Umsetzung von Gruppenarbeit einzusteigen. Im schlechteren Fall wird ein Projekt aufgelegt, das mehr halbherzig und eher *nebenbei* abgewickelt wird. Später taucht dann das Argument auf: *„Ich habe ja gleich gesagt, das kann nicht funktionieren!“* Psychologen nennen dieses Prinzip „Die-sich-selbsterfüllende-Prophezeiung“.

Die Managementunterstützung ist eher zurückhaltend. Das Projektgeschäft treiben die Werkleitung und die Werkstattführungskräfte unterstützt durch externe Beratung. Treten Probleme auf, muss eine Entscheidung „von oben“ abgewartet werden, die oft nicht im Konsens mit den Beteiligten, sondern einsam, aufgrund von persönlichen Einschätzungen getroffen wird. Der Kern der Krankheit des Unternehmens bleibt unerkant, die grundlegenden Strukturen unangetastet.

„Schau'n wir mal“ heißt, notwendige Rahmenbedingungen zur vollen Funktionsfähigkeit der Gruppenarbeit werden nicht getroffen. Es ist ein **Vorwärtstasten**, bei dem Konflikte und größere Umbrüche vermieden werden. Gruppenarbeit einzuführen macht aber nur dann Sinn, wenn Ratoeffekte zu schnelleren Abläufen führen, Kosten deutlich gesenkt werden usw. Planung und Steuerung der Aufträge muss in Autonomie der Arbeitsgruppe erfolgen, die Qualitätskontrolle durch die Arbeitsgruppenmitglieder selbst durchgeführt werden, die Disposition von Material, der Transport usw. sollte die Gruppe, bzw. deren „Führung“ verantworten. Die Instandhaltung muss dafür sorgen, dass Maschinen und Anlagen bei Störungen schnellstmöglich wieder verfügbar werden. All diese Rahmenbedingungen werden nur bedingt geschaffen und damit das eigentliche Entwicklungspotenzial in seiner Entfaltung behindert. Konflikte werden umgangen und Verweigerung findet selten eine Konsequenz (Immer wieder trafen wir auf das Thema „Lähmschicht“, womit Funktionen bzw. Funktionsträger identifiziert wurden, die die zügige Umsetzung behinderten. Obwohl bekannt wurde selten etwas unternommen, die Lähmschicht aufzuweichen). Typisches Beispiel: Eine Arbeitsgruppe hat ein technisches Problem, das durch Unterstützung der Konstruktion gelöst werden könnte, also bittet die Gruppe ihren Sprecher, die Konstruktion zu informieren und den entsprechenden Konstrukteur in das nächste Gruppengespräch zu bitten. Der Gruppensprecher stößt schnell an Grenzen und wird vom Konstruktionsleiter abgewimmelt. Darauf wendet er sich an seinen Betriebsleiter, der in seinem Beisein den Konstruktionsleiter anruft. Nach kurzem Gespräch entschuldigt der Betriebsleiter den Konstruktionsleiter: *„Leider nichts zu machen, die sind zu mit Arbeit“*. Resigniert kehrt der Gruppensprecher zurück, die Gruppe verliert den Glauben an die Ernsthaftigkeit der Umsetzung und wird in eine resignative Haltung fallen (solche Frustrationen waren selten Einzelfälle). „Schau'n wir mal“ drückt die Inkonsequenz der Veränderung aus.

Zur Gruppenarbeit zählt eine geeignete Entgeltgestaltung, die zur Leistung motiviert. Ein mehr an Aufgaben, bessere Produktivität, weniger Fehlerkosten usw. finden keine leistungsbezogene Entgeltgestaltung, so dass Mitarbeiter auf einer Basis arbeiten, die nicht ihrer tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten entspricht. Die Wirkung ist Resignation. An einer Prämie sollten auch die beteiligt sein, die als Dienstleister helfen, die Effizienz der Arbeitsgruppe zu steigern, z.B. die Instandhaltung, deren Dienst an der Gruppenleistung darin besteht, Maschinenausfallzeiten auf ein Minimum zu verkürzen. Bei „Schau'n wir mal“-Vorgehensweise unterbleibt die Konsequenz dieser Möglichkeiten. Die Haltung ist Abwarten, was sich aus dem Projekt entwickelt. Tiefgang unterbleibt. Auch wird der der Einsatz finanzieller Mittel sich in Grenzen halten, insbesondere die Qualifizierung der Mitarbeiter sowohl in fachlicher Hinsicht als auch in Sozialkompetenz (Teamentwicklung) unterbleibt. Die Werkstattführungskraft auf ihre neue Rolle vorzubereiten reduziert sich auf kurze Anweisungen, ansonsten: „Schau'n wir mal!“

Da niemand die Veränderung so richtig will verwässert das Konzept Gruppenarbeit (bzw. das entsprechende Vorhaben), Mitarbeiter entwickeln nicht das Engagement das möglich ist, die Motivation hält sich in Grenzen und damit auch die Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Betroffenen. Mitarbeiter erkennen sehr schnell, wenn die Ernsthaftigkeit des Veränderungsprozesses beim Management fehlt und bereits im Sprachgebrauch die Halbherzigkeit erkennbar ist. Kreative Einwüfe, Ideen, Dinge besser zu gestalten und damit Zeit und Geld zu gewinnen bleiben bei den Mitarbeitern, die in einer „Wozu?“-Haltung in einen gewohnten Trott verfallen und darauf warten, dass die nächste Veränderung kommt, die *„wir auch wieder überstehen werden!“*

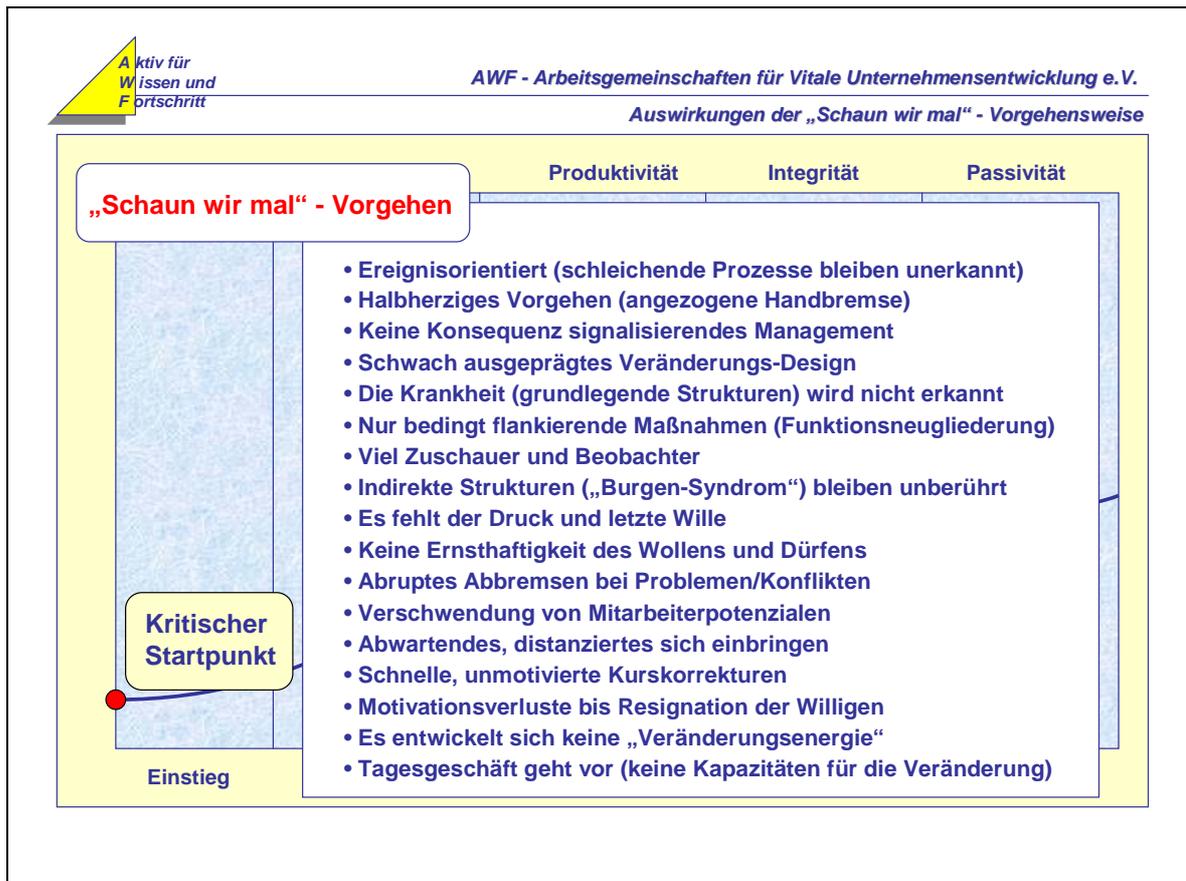


Bild 9: Auswirkungen der „Schaun wir mal“-Vorgehensweise

Die „Wir müssen“-Vorgehensweise: Der Umsatz geht entscheidend zurück, es werden rote Zahlen geschrieben, die Konkurrenz ist deutlich schneller mit ihrem Produkt beim Kunden oder andere Gründe zwingen zu einer schnellen Reaktion – eben uns bleibt keine Wahl „Wir müssen“. Also wird nach einer Methode gesucht, die verspricht, kurzfristige Erfolge zu realisieren. Dabei werden oft Ansätze ausgewählt, mit denen andere Unternehmen angeblich große Erfolge erzielten. Es wird aber in der Regel nicht berücksichtigt, unter welchen Bedingungen diese Erfolge zustande kamen. Es zählt der schöne Schein und der ist bekanntlich mitunter trügerisch.

Gruppenarbeit unter der Voraussetzung „Wir müssen“ einzuführen bedeutet, sich einem immensen Zeit- und Leistungsdruck auszusetzen. Es geht dabei darum, das Konzept in kurzer Zeit erfolgreich einzuführen. Wobei es eher ein in die Organisation drücken ist. Es unterbleiben bestimmte notwendige Aktivitäten, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten. So unterbleibt die ausführliche Information der Betroffenen, warum und wieso Gruppenarbeit eingeführt werden muss. Dadurch entstehen sehr schnell Gerüchte, die für erhebliche Unruhe bei den Mitarbeitern sorgen, da sich jeder um die Sicherheit seines Arbeitsplatzes sorgt. Es entsteht eine Atmosphäre der Lähmung, Verunsicherung und des Misstrauens, wodurch die Umsetzung entscheidend geschwächt wird. Immense Aufwände werden notwendig, um diesen Trend wieder umzukehren in positive Veränderungsenergie. Es unterbleibt die Qualifizierung der beteiligten Projektmitarbeiter als auch der Mitarbeiter der Arbeitsgruppen (Teamfähigkeit, Teamtraining, Teamentwicklung, etc.), so dass

„handwerkliche“ Fehler schnell zu demotivierenden Einstellungen führen. Es kommt zu Desorientierungen und Verhaltensweisen, die auf Bewahren und Festhalten an dem Gewohnten ausgerichtet sind. Gewollte Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter wird dadurch entscheidend gebremst, wenn gar verhindert.

Weil Zeitdruck herrscht und Erfahrungen gesucht werden, wird nach dem Motto „Mach mal“ von außen (Beratungs)Hilfe geholt. Doch was woanders erfolgreich gelang, lässt sich nicht in gleicher Art und Weise wiederholen. Der Berater wird irgendwann gehen, dass eigentliche Problem aber wird bleiben (Johnny-Walker-Syndrom), bzw. wird dessen Lösung zum Problem von Morgen und damit Teil eines „Teufelskreises“. Bei einem mit „heißer Nadel“ gestricktem Konzept wird nicht überprüft, ob das Konzept überhaupt zur Unternehmenstradition und –situation passt. Kleinigkeiten, die bei einem sensiblen Prozess wie die Einführung von Gruppenarbeit eine entscheidende Rolle spielen, bleiben unbeachtet. Erfahrung, spezifisches Wissen und Können der Mitarbeiter, z.B. am Bearbeitungsteil, an der Maschine usw. werden nicht ausgelotet, um nutzbringend zusammengefasst zu werden, sondern Gruppen werden auf dem Papier gebildet und damit Synergien verschwendet. Mitarbeiter werden selten beteiligt, weil keine Zeit ist für einen intensiven Diskussionsprozess. Dementsprechend besteht keine große Bereitschaft der Mitarbeiter, sich in die Planung und Umsetzung einzubringen. Man schaut und wartet die Fehler ab, „die da oben machen“.



Bild 10: Auswirkungen der „Wir müssen“-Vorgehensweise

Gruppenarbeit lebt davon, dass Funktionen integriert, Hierarchien ausgedünnt und die Organisation der Arbeit flexibler und mobiler gestaltet wird. Das bedeutet Konflikte mit den Mitarbeitern, die abgeben müssen. Das bedeutet, kreativ zu sein, um durch Angebote neuer Aufgabenbereiche die Verluste auszugleichen. All das unterbleibt, Konflikte werden umgangen, Kompromisse geschlossen, die letztlich dem Konzept die Energie nehmen, die es braucht, um erfolgreich zu wirken. Trotz der betrieblichen Not ist auch nur bedingt Bereitschaft vorhanden, eine gewisse Opferbereitschaft zu bringen. Das heißt, negativ eingestellte Mitarbeiter werden Strukturveränderungen nur zum eigenen Vorteil nutzen und nicht zu dem des Unternehmens. Der Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten zur persönlichen Freizeitnutzung in Arbeitsgruppen zeigt dies in einigen Unternehmen, wobei man hier den Zustand beklagt, aber nicht hinterfragt, warum die Mitarbeiter sich so verhalten.

Die bisher geschilderten Vorgehensweisen kommen in der Regel nicht in Reinkultur vor, zumeist finden sich Mischformen mit der Dominanz einer Sichtweise. Allen ist aber gemeinsam, das sie nicht die Effekte bringen, die notwendig sind, um die Situation des Unternehmens entscheidend zu verbessern. Zu inkonsequent werden die Möglichkeiten genutzt, die heutzutage zur Verfügung stehen und die beispielsweise Unternehmen zumindest zeitweilig sehr erfolgreich machten. Aber auch diese Vorgehensweisen stehen in einer Tradition. Wenn von Veränderung gesprochen wird, müssen sich auch die Vorgehensweisen zur Veränderung wandeln. Wirklichen Erfolg lässt sich nur erzielen, wenn konsequent und kontinuierlich unter Einbezug der Betroffenen ein gemeinsamer Veränderungsprozess vereinbart wird.

Die „Wir wollen“-Vorgehensweise: In Unternehmen tragen nur wenige Mitarbeiter Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg. Es scheint primär Aufgabe des Managements zu sein, für diesen Erfolg zu sorgen. Damit aber ist ein Großteil der Unternehmensmitglieder von der Mit-Verantwortlichkeit ausgeschlossen, obwohl auch sie täglich ihre Arbeitskraft, Erfahrung und Wissen einbringen (können). Sie sind Ausführende dessen, was in den „oberen Etagen“ entschieden wurde. Die Distanz zwischen den „oberen Etagen“ und dem Geschehen vor Ort liegt in Zahlenmaterial, auf dessen Basis Entscheidungen getroffen werden, ohne die exakten Verläufe vor Ort zu kennen. Anstatt nun beide Ebenen durch Kommunikation und Information auszugleichen, verfallen viele Unternehmen immer wieder in den rigiden Top-down-Ansatz.

„Was können wir tun?“ ist keine Frage an die Mitarbeiter, sondern in der Regel eine Frage an eine Unternehmensberatung, die eine Analyse durchführt, ein Konzept entwickelt, das entweder angegangen wird oder in der Schublade verschwindet. Oder die Unternehmensführung verfällt in die „Mach mal“ oder „Schau'n wir mal“-Vorgehensweise und entscheidet selbstherrlich über die zukünftige Ausrichtung des (ihres) Unternehmens.

Diese Vorgehensweisen bringen Unternehmen nicht den entscheidenden Schritt vorwärts, im Gegenteil, sie hinterlassen tiefe Spuren der Enttäuschung bei den Mitarbeitern, die dann, wenn sie gebraucht werden, sich verweigern oder aber in innerer Kündigung ihre Tage im Unternehmen fristen. Deshalb gibt es nur eine Vorgehensweise, die verspricht, den Veränderungsprozess erfolgreich in Gang zu setzen und ständig am Laufen zu halten: die „Wir wollen“-Vorgehensweise. Dies bedeutet die Sicherheit der Gewohnheit zu verlassen und sich auf Neues, sprich etwas Unsicheres, einzulassen. Nur dadurch entstehen neue Perspektiven und alternative Sichtweisen. Jeder Mitarbeiter (damit sind natürlich auch alle Führungskräfte gemeint)

im Unternehmen muss lernen, sich zu verändern, jeder muss akzeptieren, dass er zwar eine sichere Arbeit hat, aber keinen sicheren Arbeitsplatz. Er muss sich lösen von traditionellen Verhaltensweisen. So wie sich Arbeitszeiten flexibilisieren, die Entgeltgestaltung sich flexibel an Leistung anpasst, so muss der Mitarbeiter flexibel in seinen Verhaltens- und Denkweisen werden. Grundsätzlich kann er dies, was er in seinem Freizeitverhalten immer wieder beweist und wo Mängel bestehen, muss Qualifizierung diese Veränderung unterstützen.

Von allen Mitarbeitern sind dabei insbesondere die, die Machtpositionen innehaben, naturgemäß schwer von den Veränderungen zu überzeugen. Auch die Werkstattführungskräfte haben vielfach Erbhöfe zu verwalten, die der Wandel von arbeitsteiligen und aufsichtspflichtigen Strukturen zu offenen und selbstorganisierenden Strukturen zur Disposition stellt. Eigeninteressen blockieren den Prozess den alle Unternehmensmitglieder durchleben müssen. „Wir wollen“ ist die Chance der fundamentalen Erneuerung.

„Wir“, das sind alle im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter, die die Veränderung im Unternehmen wollen. Jeder bringt sich in den Prozess ein (Zukunftskonferenzen, Integration in die Projektteams, etc.), so wie er kann und wie das jeweilige Projekt ihn benötigt. Grundlage des Einbringens ist die Information (Marketing für die Veränderung), die als Kaskade durch das Unternehmen fließt. Information und Wissen sind notwendig, insbesondere zu Beginn der Veränderung, für die erst Einsicht gewonnen werden muss (schließlich sind alle Unternehmensmitglieder geprägt von früheren suboptimalen Veränderungen. Der Ernst der Situation wird selten verstanden):

- Wie setzen sich unsere Betriebskosten zusammen?
- Wie steht das Unternehmen, wie stehen wir auf dem Markt da?
- Wer sind unsere Konkurrenten, mit welchen Preisen agieren sie?
- Welche Chancen haben unsere Produkte, vom Kunden angenommen zu werden?
- Was müssen wir tun, um noch näher am Kunden zu sein?
- Wie können wir kostenmäßig den Konkurrenzkampf mit den Billiglohnländern bestehen?
- Usw.

Zu alle diese Fragen müssen die Verantwortlichen offen informieren. Nur so entsteht ein Vertrauensverhältnis, das es dem einzelnen Unternehmensmitglied ermöglicht, sich ebenfalls offen in den Veränderungsprozess einzubringen. Seine Ideen, seine Erfahrungen und sein Können vor Ort helfen entscheidend, die Veränderung optimal in gemeinsamer Verantwortung umzusetzen. Es setzt aber auch voraus, mit offenen Karten die Konsequenzen der Veränderung offen zu legen. Information ist notwendig, wer mit welchen Aufgaben verbleibt. Kreativität des Managements ist gefordert, beispielsweise das Aufgabenfeld der Werkstattführungskraft in den neuen Strukturen zu beschreiben. So wird verhindert, dass die Führungskraft aus Angst um ihren Arbeitsplatz ihren Einfluss von vornherein gegen die Veränderung stellt, eine ablehnende Haltung einnimmt und womöglich noch „ihre“ Mitarbeiter negativ beeinflusst.

Die „Wir wollen“-Vorgehensweise begreift die Veränderung als konsequenten und permanenten Prozess, an dem alle im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter aktiv beteiligt sind. Es ist ein langwieriger Prozess, der nicht von heute auf morgen Früchte trägt. Dies bedeutet auch, dass ein Prozess in Gang kommt, der nur schwer durch einen Einzelnen oder eine Interessengruppe umkehrbar ist oder in andere Bahnen gelenkt werden kann. Es ist leider oft zu beobachten, dass mit dem Wechsel an der

Spitze des Unternehmens oder der Abteilung, der neue „Vorgesetzte“ versucht, seinem Umfeld, „seinen“ Stempel auszudrücken („Neue Besen kehren gut!“) und dadurch eingeleitete Projekte in die Richtung biegt, von der er und in der Regel sonst niemand überzeugt ist.

Als Prozess ist die „Wir wollen“-Vorgehensweise nicht im vorhinein monetär quantifizierbar, da Aufwand in Aktivitäten fließt, der eher die weichen Faktoren betrifft. Es ist eine klare Entscheidung für einen Weg und einem Ziel, dessen Verlauf unbestimmt ist. Die gestalterische Aufgabe der Betroffenen und Beteiligten ist die Entwicklung von Unternehmen und Mitarbeiter hin zu einer lernenden Organisation. „Wir wollen“ strebt partnerschaftliche Lösungen an: Nur so entsteht ein Miteinander und ein mitreißendes Veränderungsklima. Kooperation, Beteiligung an Planung und der Umsetzung des Veränderungsprozesses, deutliche Signale für ein gewandeltes Unternehmensklima sind zu Beginn des Prozesses Indizien für ein gewandeltes Umfeld, das notwendig ist als Basis der Veränderung. Es gilt, mit eingeführten Prozesse nicht zufrieden zu sein, sie dem „Selbstlauf“ zu überlassen, sondern sie beständig weiter zu verändern (KVP-Teams, Kaizen-Aktivitäten, etc.) und das Unternehmen zu einer elastischen, dynamischen, flexiblen und damit reaktionsfähigen Organisation zu formen.

Der Beginn einer „Wir wollen“-Vorgehensweise liegt in der Vision, nicht in der Kopie dessen, was ein paar erfolgreiche Unternehmen vormachten, denn es ist deren Erfolg, nach deren Tradition und Strategie entwickelt. Der eigene Weg muss selbst konzipiert werden. Eine Vision ist keine Idee, sie ist eine Kraft, die unterschiedliche Mentalitäten zusammenführen und den Weg zeigt. In Unternehmen ist die Vision vielfach eine Sache des Unternehmers oder des Managements, damit aber für andere Mitglieder des Unternehmens nicht nachvollziehbar. Die Kraft der Vision überträgt sich nicht auf sie, sie bleiben distanziert, engagieren sich nur im Rahmen der arbeitsvertraglich festgelegten Aktivitäten usw. Um die Kraft der Vision zu nutzen, ist eine gemeinsam erarbeitete Vision nötig, z.B. im Rahmen einer „Zukunftskonferenz“. Eine gemeinsame Vision verändert die Beziehung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Es ist nicht mehr länger „deren Unternehmen“, sondern „unser“ Unternehmen. Sie führt somit zu einer gemeinsamen Identität und Zusammenarbeit, bisher einander eher misstrauender Menschen.

Die Umsetzung der Veränderungen erfolgen beim „Wir wollen“-Vorgehen durch ein Mit- und Füreinander, bei der ein hohes Maß an Mitgestaltung und Mitverantwortung dafür sorgt, dass Motivation und Engagement zu optimalen Planungs- und Einführungsergebnissen führen. Es wird allerdings nach wie vor Mitarbeiter geben, die sich nicht anstecken lassen vom Virus der Veränderungsenergie. Deshalb sind neben den Möglichkeiten, die der Einzelne hat, auch immer die Folgen für den „Außenstehenden“ aufzuzeigen. „Wir wollen“ setzt Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter frei, bringt Erfahrungen hervor, die in herkömmlichen Organisationsstrukturen verborgen bleiben. Ressourcen werden also genutzt und nicht verschwendet.

Die Anforderungen an die Führung für diese Vorgehensweise sind hoch, denn ein auf „Wir wollen“ begründeter Veränderungsprozess fordert andere Umgangsformen als traditionell üblich. Es gilt abzugeben, zu delegieren (und die Voraussetzung zu schaffen, dass Delegation überhaupt übernommen werden kann). Es gilt offen zu sein, Fehler als Chance zu verstehen, Führungs- oder auch fachliche Fähigkeiten werden zur Disposition, das eigene Verhalten zur Diskussion gestellt. Die Führungskraft ist nicht mehr alleiniger, sondern „nur“ noch Mit-Entscheider, sie kontrolliert nicht mehr die exakte Zielerfüllung, sondern vereinbart Ziele, deren Erreichung sie unterstützen muss.

Erfolge verbucht die Gruppe oder das Team, nicht mehr die einzelne Führungsperson. Dies bedeutet Status- und Machtverlust, Verlust an Anerkennung für den Einzelnen. Aber alles wird kompensiert durch den gemeinsamen Erfolg. Die „Wir wollen“-Vorgehensweise ist ein kompromissloser Prozess der kontinuierlich und konsequent durchgeführt werden muss. In seiner Konsequenz ist er weitreichend, weil er mit vielen festgefahrenen Traditionen eines Unternehmens bricht. Dies setzt eine massive Veränderung der Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen voraus, ohne die auch die „Wir wollen“-Vorgehensweise chancenlos verpuffen würde.



Bild 11: Effekte der „Wir wollen“-Vorgehensweise

Von der vier genannten Vorgehensweisen verspricht den durchschlagenden und dauerhaften Erfolg die letztere. Realität in den Unternehmen sind aber andere Reaktionsweisen:

- Einschneidende Sanierungsmaßnahmen,
- Reduktion auf definierte Kernkompetenzen und Geschäftsfelder,
- Nüchterne Kosten-Struktur-Analysen,
- Konzepte zur Ergebnisverbesserung (Cost-Cutting),
- Straffung der Organisation- und Businesspläne,
- Reduktion von Personal,
- usw.

Die „Wir wollen“-Vorgehensweise wird nur in wenigen Unternehmen gelebt und die mit ihrer Gruppenarbeit sehr erfolgreich sind. Entscheidend ist, dass der Anfang der Veränderung prägend für den weiteren Verlauf und den Erfolg oder Misserfolg einer Veränderung ist. Die Praxis der Einführung von Veränderungsprozessen (wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit) zeigt in vielen Unternehmen die Inkonsequenz der Einführung durch Kompromisslösungen, die die Schlagkraft entscheidend mindern, die im Veränderungsprozess intendiert war.

In den **Bildern 3 – 5** finden Sie die Zuordnung der Umsetzungs-Vorgehensweise zu der jeweiligen Ausprägung der Gruppenarbeit.

VI Hemmnisse in der Entwicklung von Gruppenarbeit

Die Umfrage zeigte, dass viele Unternehmen in der Automobil- und Zuliefererindustrie durch einen umfassenden Veränderungsprozess ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich steigern konnten. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Veränderungsprozesse war die Auflösung tayloristischer, verrichtungsorientierter Produktionsweisen hin zu objekt- oder prozessorientierten Strukturen. Die Einführung von Gruppenarbeit war in der Regel ein fester Bestandteil der Veränderungsprozesse.

Die Ergebnisse der Umsetzungsprojekte sind dabei –wie aufgezeigt- sehr unterschiedlich ausgefallen. Die eingeführten Formen der Gruppenarbeit weisen je nach individueller betrieblicher Orientierung große Unterschiede auf. Von der detailgesteuerten Gruppenarbeit mit geringen Funktionsinhalten, einem geringen Autonomiegrad in den Gruppen und geringen Entwicklungsperspektiven bis hin zur selbststeuernden Gruppenarbeit, mit relativ breitem Handlungs- und Entscheidungsrahmen der Gruppen reicht die Palette der Ausprägungen. Gemeinsam ist allen Ausprägungen, dass sie halfen, die aktuellen Anforderungen des Marktes zu bewältigen. Die offensichtliche Zufriedenheit mit den erreichten Ergebnissen führte in vielen Fällen dazu, angedachte Reorganisationen zurückzustellen und den momentan erreichten Stand abzusichern, d.h. das Erreichte zu standardisieren oder Gruppenarbeit dem 'Selbstlauf' zu überlassen (den es aber nicht gibt!). Es besteht insbesondere bei detailgesteuerter, rahmengesteuerter und systemgebundener Gruppenarbeit wenig Interesse, den Erfolg als Basis zu weiterreichenden Veränderungen zu nutzen. Dementsprechend zeigen sich nach zwei bis drei Jahren Laufzeit deutliche Spuren von **Stagnation des Prozesses** und **Resignation bei den Mitarbeitern**. Die Anfälligkeit labiler Ausprägungen von Gruppenarbeit zeigt sich in der momentanen Situation, in der ein starkes Auftragswachstum zu verzeichnen ist, dass (vormals freigesetzte) Personal fehlt, um diesen hohen Kapazitätswachstum aufzufangen. Ergebnis ist, dass Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit teilweise 'ausgesetzt' werden, die Gruppen hoch belastet sind (teilweise befinden sich Mitarbeiter mit ihren Pluszeiten am obersten Level, ohne Chance, diese über Freizeit abbauen zu können), Leiharbeiter oder Zeitarbeiter strapazieren die Homogenität der Gruppen. Die Glaubwürdigkeit all der Schlagworte auf den Hochglanzfolien, Unternehmensbroschüren, der Aussagen der Führungskräfte in Bezug auf die Humanfähigkeiten der Mitarbeiter usw. geht verloren und damit auch das Engagement der Mitarbeiter sich in den nächsten Prozess, der mit Sicherheit kommt, einzubringen.

Dennoch lässt sich nicht von einem generellen Scheitern der Gruppenarbeit sprechen. Es stehen Aussagen im Raum, nachdem ca. **50%** aller Gruppenarbeitsprojekte gescheitert bzw. versandet seien. Scheitern würde bedeuten, die Umstrukturierungen hätten keine Effekte gebracht. Da aber fast alle Unternehmen, die Ziele, die sie mit der

Umstrukturierung erreichen wollten mehr oder weniger intensiv erreichten und den immensen Kostendruck auffangen konnten, lässt sich nicht von Scheitern reden. Das, was Fakt ist, ist die **Stagnation** (d.h. es geht nicht weiter) in, nach Einschätzung aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen der Umfrage, **60 - 70%** aller Umsetzungen. Die Gefahr der Stagnation ist, dass sich alte Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen wieder einstellen und die Stagnation des Prozesses auch zur Stagnation der Erfolge führt, d.h. plötzlich wieder Qualitätsprobleme auftreten, Lieferzeiten nicht eingehalten werden, sich wieder Bestände aufbauen, Informationen wieder hinter dem Berg gehalten werden, Führungskräfte total überlastet sind, weil sie sich wieder um jede Kleinigkeit kümmern müssen, Mitarbeiter wieder lediglich ihren 'Stiefel runterziehen', d.h. all die Dinge, von denen man sich glaubte, verabschiedet zu haben, schlagen wieder durch. Ergebnis ist, dass sich das Management zu Reaktionen gezwungen sieht, die oft genug ihr Gegenteil erzielen und so eine Spirale in Bewegung setzen, die die Stagnation nur noch weiter festigt. Als der Schuldige an dieser Entwicklung ist dann schnell 'Die Gruppenarbeit' gefunden, obwohl die Unzulänglichkeit an anderer Stelle zu suchen ist. Die folgende Auswahl von **Gründen** fassen einige der Ursachen **der Stagnation und Resignation** zusammen:

Der Zweifel, ob das, was da getan wird, das Richtige ist. Wurde der Zweifel offen ausgedrückt, dann kam es zu langen Diskussionen, gespickt mit Killerphrasen, 'Wenn!' und 'Aber!' Abwägungen, die die ursprüngliche Konzeption aushöhlten und zu Kompromissformen fanden, auf die sich die Beteiligten einigten. Da im Kompromiss bereits die Ursache kommender Probleme lag, bestätigten sich die Zweifel immer wieder (Motto: "Ich habe es ja gleich gesagt.....!"). Es entstand ein Teufelskreis, durch die sich die Möglichkeiten der Gruppenarbeit nicht entfalten konnten. In der Regel war der Zweifel aber verdeckt bei jedem Betroffenen vorhanden und bestimmte dessen Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen. Vorsichtig, behutsam, abwägend, lavierend wurden die Entscheidungen und Maßnahmen getroffen, zur Kenntnis genommen und umgesetzt. Es wurde nachgefragt, abgesichert und Verantwortlichkeiten verschoben. Die Betroffenen hielten sich zurück, waren nicht ganz offen und versuchten, für sich ein Stück 'heile Welt' zu bewahren, zu sichern. Auch hier wurden Kompromisse geschlossen. Schlimmer aber waren die Entscheidungen, die getroffen wurden, hinter denen aber kaum jemand stand. Im Konfliktfall sah sich die Gruppenarbeit alleine dastehend, keiner war da, sie zu verteidigen. Stück für Stück wurde am Konzept Gruppenarbeit und damit am eigenen Zweifel abgebaut. So entstanden viele Umsetzungen, die sich ihre Entwicklungsmöglichkeiten von vornherein nahmen. Der Zweifel, der in vielen Mitarbeitern steckte, rührte vielfach auch daher, dass das Management die Begründung für den Veränderungsprozess nur unzureichend vermittelte und bei den (meist älteren) Mitarbeitern der fade Geschmack zurückblieb, "in der Vergangenheit alles falsch gemacht zu haben". Derart mit Selbstzweifel belastete Mitarbeiter waren dann denkbar ungeeignet, Gruppenarbeit einzuführen, weil sie im Erfolgsfall ihren Selbstzweifel bestätigten. Also taten diese Mitarbeiter alles, sich selbst zu bestätigen, indem sie die neuen Prozesse kritisch begleiteten und jede Gelegenheit nutzten, in die Schwachstellen (Wunden) ihre Finger zu bohren.

Konzentration der Veränderungsdynamik auf wenige Personen. Ein Projekt wird traditionell von einem Projektteam konzipiert, geplant und umgesetzt. Bei klassischen Rationalisierungen und Innovationen mag das seine Richtigkeit haben, aber bei der Planung und Umsetzung von Gruppenarbeit ist diese Vorgehensweise aufgrund der vielschichtigen, sensiblen Prozesse äußerst problematisch. Dadurch, dass Wenige für Viele dachten und handelten blieb die bisherige Entwöhnung von Verantwortung bei den Betroffenen vorhanden und damit diese auf das Zuschauen reduziert. Diese

passive Rolle der Betroffenen wirkte sich dahingehend aus, dass sie sich nicht engagierten und das Treiben des Projektteams gelassen über sich ergehen ließen (Motto: "Was kommt, geht auch wieder!"). Die Chance, dass zukünftig zu lebende Prinzip von Anfang an zu praktizieren wurde vergeben mithin auch die Chance, einen gemeinsam getragenen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Information und Kommunikation blieb bei den Wenigen, der Rest versorgte sich an der Gerüchtebörse mit entsprechend destruktiven Impulsen für das Projekt. Das sich in einem solchen Klima keine Veränderungsdynamik aufbauen konnte scheint nur logisch, dennoch beklagten Verantwortliche in einigen Unternehmen das Fehlen dieser Dynamik und schrieben dieses Fehlen 'Lähmschichten' u. a. Störquellen zu, nur nicht der eigentlichen Ursache. Ein anderes Problem bei der Reduzierung auf wenige Personen ergab sich daraus, dass diese Personen oft die waren, die durch Engagement auffielen, die belastbar schienen, bewährt nicht nur in diesem, sondern auch anderen (oft gleichzeitig laufenden) Projekten, der typische 'Hans Dampf' also. Da aber bei der Gruppenarbeit die Probleme beginnen, wo normale Projekte enden, wurden die Hans Dampfe erheblich strapaziert, in Konflikt- und Problemsituationen hineingezogen und aufgerieben, so dass die Konzentration und der Blick auf das Wesentliche verloren ging. Zugeständnisse, Koalitionsbildungen, Härte dort, vorsichtiges Taktieren an anderer Stelle ließen Umsetzungen entstehen, die in sich die zukünftigen Konflikte bargen. Schuldig war dann wieder die Gruppenarbeit. Logische Konsequenz bei der Konzentration auf wenige Personen war auch, dass die direkt betroffenen Mitarbeiter aus den grundsätzlichen Planungs- und Umsetzungsüberlegungen ausgeschlossen blieben. Anstatt 'ihre' Strukturen mitplanen und mitverantworten zu können wurden sie zu Zuschauern degradiert, die letztendlich die neuen Zustände akzeptieren mussten, ohne sich damit identifizieren zu können, dementsprechend war die Motivationslage dieser Mitarbeiter. Auch der folgende Grund lässt sich unter dem Aspekt 'Konzentration der Veränderungsdynamik auf wenige Personen' sehen.

Ausscheiden der Veränderungspromotoren aus dem Prozess. Als ein Erfolgsfaktor gut funktionierender Gruppenarbeit kristallisierte sich heraus, dass es immer wieder einzelne Personen in führender Position (Werkleiter, Produktionsleiter, Inhaber) waren, die die Reorganisation prägten, die Mitarbeiter begeistern und mitziehen konnten und der Veränderung deutlich ihren Stempel aufdrückten. Mit diesen Personen entstand die Dynamik, die die Prozesse in die Organisation trieben, aber auch die Gefahr, dass mit dem Weggang dieser Personen die Antriebskraft der Veränderung ausfiel, die Umsetzung ins Stottern geriet und in einigen Fällen eingeleitete Prozesse zum Erliegen brachte. Insbesondere bei den die Gruppenarbeit flankierenden Projekten und Maßnahmen wie KVP, 5S-Programm, TPM u. ä. zeigte sich die Erlahmung deutlich, wobei das Erlahmen in den flankierenden Projekten ausstrahlte auf die eigentliche Gruppenarbeit, so dass sich eine schleichende Stagnation breit machen konnte. Der Wechsel im Management brachte vielfach eine Kehrtwende, da die neue Führungskraft eine andere Schule durchlaufen hatte, mit anderen Unternehmensberatern ihre Erfahrungen gesammelt hatte oder eigene Vorstellungen realisieren wollte, mit denen sie sich auch von ihrem Vorgänger differenzieren wollte. Die Auswahl dieser Führungskräfte richtete sich **nicht** nach den vorhandenen Strukturen und deren Pflege, sondern nach den klassischen Fähigkeitsanforderungen der Stelle/ Funktion. Daraus lässt sich folgern, dass das Management bzw. diejenigen, die die Personalauswahl trafen von den neuen betrieblichen Strukturen nicht viel verstanden hatten und die falschen Signale ins Unternehmen schickten.

Überlagerung und Priorisierung durch 'Benefit'-Projekte. Die Planung und Umsetzung von Gruppenarbeit erfolgte in der Regel in einem Zeitraum von einem halben bis zu einem Jahr. In dieser Zeit wurden viele Aktivitäten entfaltet, Mitarbeitern

und einzelnen Unternehmensbereichen viel Aufmerksamkeit gewidmet, es wurde informiert und diskutiert und einiges in Bewegung gesetzt. Es entstand Dynamik. Diese Dynamik erlahmte aber immer dann, wenn man glaubte, dass Projekt nun dem Selbstlauf überlassen zu können. Tatsache aber ist, dass Gruppenarbeit gerade dann die größte Aufmerksamkeit benötigt, weil nach der Formierung der Gruppe zwangsläufig die Konfliktphase kommt, in der die Theorie ihre praktische Anwendung finden muss (Regelung der neuen Abläufe, Umgang miteinander, Kompetenzen austesten usw.). Hierzu fehlen aber diejenigen, die das Projekt bisher forcierten, weil sie vom Projekt abgezogen oder in neuen Projekten aktiv sind. Keine Seltenheit war, dass während der Laufzeit der Einführung und Umsetzung ein anderes Projekt gestartet wurde, dass für die Produktivität höher priorisiert wurde als Gruppenarbeit, wie z.B. die Einführung eines neuen PPS-Systems. Dieses Projekt beanspruchte Kapazitäten der Produktion, es fehlte an Zeit für die Qualifizierung zur Gruppenarbeit, wichtige (die engagierten) Mitarbeiter wurden in die PPS-Aktivitäten eingebunden, Diskussionen verliefen hektisch, die in das Projekt einbezogenen Mitarbeiter reagierten gereizt auf gruppenbezogene Konflikte (Motto: "Leute, ich kann alles gebrauchen nur jetzt das nicht!") aufgrund der hohen Belastungen aus den unterschiedlichen Projektanforderungen. Ergebnis war: die entstandene Dynamik verflachte, die Gruppenmitglieder reagierten enttäuscht, weil sie feststellen mussten, dass es entgegen den ersten Verkündigungen durch das Management wichtigeres gab, als die Verbesserung ihrer Arbeitssituation.

Ergebnisorientiertes versus entwicklungsorientiertes Denken. Gruppenarbeit braucht eine gewisse Zeit bis sie sich so entfaltet, dass sie sich selbst steuern kann und der Betreuungsaufwand nur noch auf Anforderung erfolgt. Umgesetzt ist Gruppenarbeit relativ schnell. Der Prozess der 'Gruppenentwicklung' wurde aber in seiner zeitlichen Ausdehnung meistens unterschätzt. Effiziente Gruppenarbeit braucht einen Entwicklungszeitraum von 3 bis zu 5 Jahren, was vielen Betroffenen auch klar war, denn es handelt sich bei konsequent umgesetzter Gruppenarbeit um einen fundamentalen Wandel der Kooperationsbeziehungen, von durch Jahrzehnte geprägte tayloristische Strukturen (Anweisungs- und Misstrauenskultur) zu objekt- oder prozessorientierten Strukturen (Verantwortungs- und Vertrauenskultur). Die Zeit des Wachstums und der Entwicklung akzeptierte das Management dann, wenn die Kennzahlen nach oben zeigten. In vielen Fällen, insbesondere in konzerngebunden oder durch Investorgruppen geführte Unternehmen, ist der zeitliche Horizont des Managements aber der von Bilanz zu Bilanz. Sobald diese Bilanz einen Prozentpunkt nach unten fiel wurde reagiert und zwar an den Stellen, die sehr sensibel die entsprechenden Maßnahmen aufnahmen. Die Auswirkungen waren Kürzungen am Trainingsbudget, im schlimmsten Fall auch Abbau von Personal, eingeführte Maßnahmen wurden wieder in Frage gestellt, laufende Prozesse angehalten, Entscheidungen vertagt, Teile verlagert usw. Alles Maßnahmen, mit denen die Ernsthaftigkeit des Managements mit dem Thema Gruppenarbeit durch die Betroffenen infrage gestellt wurde, mit den Auswirkungen des Erlahmens von Engagement und Motivation, dem Sinken der Kennzahlen, worauf wieder die Reaktion des Managements folgte usw.

Selbst- und Mitverantwortung in gesetzten Grenzen. Gruppenarbeit ist dann erfolgreich, wenn Funktionen auf die Gruppen übertragen werden, um sie weitgehend selbstverantwortlich Handeln zu lassen. Gruppen, die 'Wollen', brauchen das 'Dürfen' und was sie brauchen, wissen gut agierende Gruppen sehr genau, da die Mitarbeiter schon immer wussten, wie es besser geht, nur nie gefragt wurden oder ihr Wissen einfach für sich behielten. Wurde das 'Dürfen' aber dosiert, kontrolliert, reklementiert oder auf andere Art und Weise eingeschränkt, fielen Mitarbeiter, die das 'Dürfen'

ausfüllen wollten und sich in den Veränderungsprozess einbrachten sehr schnell wieder in alte Verhaltensweisen zurück, da sie erkennen mussten, dass man ihnen nicht zutraute, mit dem 'Dürfen' umgehen zu können, oder dass das Management aus Angst vor Konflikten sich scheute, im Interesse der Gruppenarbeit zu entscheiden. Mitverantwortung schafft Konsens und vermeidet störende Schuldzuweisungen, schafft Verständnis für die Arbeit anderer und für die Art und Weise wie entschieden wird. In vielen Fällen waren Maschinen-, Material und Werkzeugbeschaffung, Personalauswahl neuer Gruppenmitglieder, Verlagerung von Teilen usw. weiterhin ausschließlich Aktivitäten zentraler Bereiche, so dass es immer wieder zu Problemen mit den Entscheidungen dieser Bereiche kam, weil die Maschine nicht 'gruppengerecht' ausgelegt war, der neue Mitarbeiter überhaupt nicht in das Gefüge der Gruppe passte, der Lieferantenwechsel zu Qualitätsproblemen führte, die Bereitschaft der Gruppe zu zeigen, dass man bestimmte Teile auch im Haus günstig fertigen kann nicht genutzt wurde usw. Die Erkenntnis der Mitarbeiter daraus war: *"Es wird viel geredet, aber nichts passiert, außer, dass wir mehr mit weniger Leuten produzieren müssen"*. Auf diese Reduktion folgt Resignation und Stagnation, die Zweifler wurden bestätigt und der Kreislauf der Destruktion von Gruppenarbeit setzte sich in Gang.

Mitarbeiter halten an Traditions-, Gewohnheits- oder Sicherheitspositionen fest.

Zufriedenheit ist ein Zustand, der sich einstellt, wenn Mitarbeiter Gewohntes tun können, mit der Sicherheit, dass das Gewohnte kalkulierbar ist und beherrscht wird. Veränderung bedeutet die Aufhebung dieses Zustandes. Hiergegen setzte sich eine nicht unerhebliche Zahl von Gruppenarbeit betroffener Mitarbeiter -meist verdeckt- zur Wehr, insbesondere dann, wenn die Umsetzung nach der 'Schau wir mal'- oder 'Mach mal'-Vorgehensweise angegangen wurde. Achteten Projektmitglieder oder Führungskräfte noch zu Beginn der Umsetzung darauf, dass Projektinhalte eingehalten wurden, so sank die Aufmerksamkeit je weiter die Umsetzung voranschritt. Traten die Mechanismen wie bisher oder noch nachfolgend gezeigt auf, dann schlichen sich Gewohnheiten und traditionelle Abläufe wieder ein. Die Mitarbeiter ließen die Werkstattführungskräfte wieder entscheiden, ließen sich wieder anweisen, Werkzeuge und Hilfsmittel wurden im eigenen Schrank gehortet, anstatt an den Platz gelegt, der dafür vorgesehen war, Ordnung und Sauberkeit wurden vernachlässigt, vereinbarte Spielregeln wurden nicht mehr eingehalten, Konflikte fanden wieder unter dem Teppich platz, die Schuldigen und nicht die Ursachen von Fehlern wurden gesucht; Abtrennen und Konzentration auf 'die eigene Baustelle' usw. waren die Folgen, denen sich dann auch die engagierten Mitarbeiter anpassten und damit die Luft aus dem Thema 'Gruppenarbeit' draußen war.

Machtvakuum führt bei Konflikten zur Verurteilung der Methode. Auch bei gut funktionierender Gruppenarbeit war immer wieder zu beobachten, dass in gewohnter Weise, wenn etwas nicht funktionierte oder schief lief, ein Schuldiger gesucht wurde. Da aber bei gut funktionierender Gruppenarbeit Hierarchien fehlten, Mitverantwortung bei den Mitarbeiter lag, indirekte Funktionen integriert waren usw., fehlten auch die traditionell 'Schuldigen'. Aus diesem Mangel heraus beschuldigten Mitarbeiter deshalb die Gruppenarbeit, für alle Missstimmigkeiten verantwortlich zu sein. Wenn sich Mitarbeiter bei der Urlaubsplanung nicht einigen konnten, war dies nicht die Unfähigkeit der Mitarbeiter zur Kompromissfindung, sondern die Gruppenarbeit; fehlte das Teil XY, war das die Gruppenarbeit und nicht die Gruppe, die die Kanban-Spielregeln nicht einhielt usw. Diese Diskussionen führten teilweise soweit, dass zur Schlichtung der schwelenden Konflikte Gruppenarbeit –im Grunde ohne Not- infrage gestellt wurde. Führungskräfte, mit dem Stand und der Entwicklung der Gruppenarbeit zufrieden (die Kennzahlen stimmten) konnten sich nicht erklären, woher die Unzufriedenheit kam und konnten deshalb auch nicht erklärend die Dinge wieder ins Lot rücken. Es entstanden

Diskussionen, wo der überwundene (und meist vergessene) alte Zustand, obwohl ihn eigentlich keiner wieder wollte, glorifiziert wurde. Blieb das Unbehagen innerhalb der Gruppe oder gar zwischen einzelnen Mitarbeitern entstand eine introvertierte, destruktive Haltung, die keiner so richtig erklären konnte, letztlich aber zu stagnativem Verhalten führte.

Machthaber verteidigen und dynamisieren Besitzstände. Wurden Funktionen abgezogen und den Gruppen zugeteilt, ging Macht, Einfluss und Autorität des bisherigen Funktionsinhabers verloren. Nicht jeder Funktionsträger konnte sich damit abfinden. Besonders bei Funktionsträger indirekter Funktionen, den ehemaligen Meistern und Vorarbeitern war feststellbar, dass sie mit Strategien aufwarteten, um ihren Verlust so gering wie möglich zu halten -durch entsprechende Gegenwehr- oder zu kompensieren, indem sie sich neue Machtpositionen schufen. Gegenwehr zeigte sich in sturen Argumentationen, warum etwas nicht geht, im Meinungen und Gerüchte schüren, im Zurückhalten von Informationen, im Zusagen aber nicht Einhalten von Absprachen und anderen subtileren Formen der Verweigerung. Bei labilen Gruppenarbeits-Umsetzungen gingen diese Strategien insofern auf, weil sich nach mehreren Konfrontationen die Umsetzungsverantwortlichen entnervt zurückzogen, zumal sie keine konsequente Handlungen mangels Kompetenzen und Unterstützung durch das Management durchführen konnten. Gruppenmitglieder reagierten auf solche Entwicklungen mit Enttäuschung, da ihnen ihre Ohnmacht vorgespiegelt wurde und sie letztlich weiterhin von den alten Machthaber abhängig waren und also "alles beim alten blieb".

Widersprüche zwischen verkündetem Leitbild und gelebter Realität. Gruppenmitglieder reagierten sehr sensibel auf Widersprüche zwischen dem, was von ihnen verlangt wurde und dem, wie sich die verhielten, die das Verlangte formuliert hatten. Plakataktionen, die den neuen Geist im Unternehmen verkündeten, Unternehmensleitlinien an 'Schwarzen Brettern' oder Gruppentafeln, eigene Infobroschüren für das Vorhaben, interne Informationsveranstaltungen mit in Hochglanzfolien verpackten Botschaften der neuen Umgangsformen und -kultur usw. transportierten Informationen, die Erwartungen bei den Mitarbeitern schürten. Jede Abweichung von ihren Erwartungen quitierten die Gruppenmitglieder mit dem Abbau von Glaubwürdigkeit an den Botschaften. Viele dieser Botschaften waren so abstrakt formuliert, dass Mitarbeiter sie für sich erst 'übersetzen' mussten und dadurch auch deren Sinn anders deuteten, woraus schon die ersten Missverständnisse entstanden. In Visions- und anderen Workshops entstandene Botschaften wurden so lange gelebt, bis die Wirkung der Workshops durch das Alltagsgeschäft aufgesogen wurde und sich die alte Routine wieder breit machte. Typisch war folgender Fall: Ein Produktionsleiter hatte sich mit Einführung der Gruppenarbeit zu eigen gemacht, jeden Morgen eine Runde durch die Werkstatt zu gehen, die Mitarbeiter zu begrüßen, mit dem einen oder anderen Mitarbeiter kurz zu sprechen, so Vertrauen aufbaute und sich zugleich ein Stimmungsbild über die Befindlichkeit seiner Mitarbeiter machte, aber nach einer gewissen Zeit immer weniger gesehen wurde, bis seine Besuche gänzlich ausblieben bzw. nur dann erfolgten, wenn es irgendwo brannte. Das Ausbleiben des Produktionsleiters war durchaus keine böse Absicht, der Alltag holte ihn einfach wieder ein (Verschiedene der aufgeführten Gründe der Stagnation führten auch zu Rückdelegationen, bzw. dazu, dass die geplante Delegation von Aufgaben nicht erfolgen konnte und der Arbeitsaufwand des Produktionsleiters deutlich zunahm, was die Mitarbeiter natürlich nicht sahen). Die verkündeten Leitbilder waren schnell (von den Wenigen, s. o.) gefunden, sie zu leben erwies sich aber als unglaublich schwer. Die Sensibilität der Gruppen gegen Verstöße wurde vom Management total unterschätzt. Der Enttäuschung folgte der innerliche Rückzug, bis hin zur Resignation

bei den Gruppenmitgliedern, worauf Führung mit Methoden reagierte, die die Spirale der Enttäuschung weiter trieb.

Eigeninteressen betrieblicher Funktions- und Interessensträger. Bei der Zusammensetzung von Projektteams zur Planung und Einführung von Gruppenarbeit wurden in der Regel unterschiedliche Funktionsträger zusammengefasst und damit auch unterschiedliche Interessen. Sofern es gelang, diese Interessen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, verlief die Planung im üblichen Rahmen. Vielfach aber waren die Interessen so divergierend, dass Projektteams die ersten Sitzungen damit verbrachten, Positionskämpfe auszufeuchten, sich wortgewaltig mit angelesenem Wissen zu profilieren, Koalitionen zu bilden und ihre Eigeninteressen an geeigneter Stelle in den Tagesordnungen unterzubringen. Es ging vielfach mehr darum, sich als diejenige Person oder Funktion hervorzuheben, die die Fahne der Gruppenarbeit durch das Unternehmen trug. Diese Konkurrenzsituation spürten die Gruppen insofern, als sie unterschiedliche Informationen oder gar Zusagen erhielten (die teilweise nicht 'abgesegnet' waren), weil jeder der erste in der Werkstatt sein wollte, der die 'gute Nachricht' verbreiten konnte. Bei den Mitarbeitern entstanden Verwirrung und Missverständnisse, was wenig zur Vertrauensbildung beitrug. Konkurrenz wirkte sich auch in alle Diskussionen der Projektteams aus. Allein bei der Frage der Entlohnung gingen die Interessen zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat (und bei diesen wiederum untereinander), Personalleitung, Produktionsleitung und Mitarbeitern (sofern im Projektteam integriert) weit auseinander, obwohl man sich im Grundsatz einig war. Jeder Punkt im Projektplan musste erschöpfend (sich im Kreis drehend) diskutiert werden, schließlich in einem (meist faulen) Kompromiss gepackt werden. Der ganze Prozess wurde zeitlich unnötig in die Länge gezogen. Die aus solchen Planungen entstandene Atmosphäre durchzog die gesamte Umsetzung und legte so bereits zu Beginn den Keim der Stagnation.

Keine organisierte Permanenz in der Entwicklung der Veränderung. Der Glaube an den Selbstlauf bzw. den Mechanismus traditionellen Vorgehens bei der Projektarbeit prägte viele Umsetzungen von Gruppenarbeit. Der Planung folgte die Einführung und damit sollte die ganze 'Sache' eigentlich laufen. Dies aber war ein Trugschluss, da die 'Sache' jetzt erst begann. Vielfach fehlten dann die Kapazitäten, auf all die entstandenen Fragen, Konflikte und Probleme unterstützend zu reagieren, da die Kapazitäten wieder im Alltagsgeschäft oder anderen Projekte aktiv waren. Die weitere Entwicklung der Gruppenarbeit fand sich dann bei den Werkstattführungskräften, die vielfach auf diese Aufgabe nicht vorbereitet waren. Den Gruppen fehlten Unterstützung, Impulse, Perspektiven, Kompetenzen usw., um über den kritischen Entwicklungspunkt hinwegzukommen. Ergebnis war Stagnation. Unternehmen, die erkannten (und das waren nicht allzu viele), dass sie an der Stelle etwas tun müssen, setzten Prozessbegleiter oder Prozessentwickler ein, um die Gruppen in ihrer weiteren Entwicklung zu fördern. Meist bei prozessorientierter, ziele- und selbststeuernder Gruppenarbeit finden sich Mitarbeiter, die diese Rolle ausführen, teils voll für diese Aufgabe abgestellt, teils diese als eine Aufgabe unter mehreren ausführend. Wurde die Rolle nicht klar definiert passierte es allerdings, dass der entsprechende Mitarbeiter sich das Drehbuch für seine Rolle selbst schrieb und sich in eine Bedeutung hineinspielte, die er faktisch gar nicht inne haben sollte und damit den Gruppen erheblich auf den 'Senkel' ging. Je klarer die Aufgaben der Prozessentwicklung definiert waren und je stabiler sie in der Organisation verankert war, desto besser geriet der Prozess der weiteren Entwicklung der Gruppenarbeit.

Mangelnde Durchgängigkeit des Veränderungsprozesses. Immer dann, wenn Gruppenarbeit auf die Werkstatt beschränkt blieb, war von vornherein kein Elan in dem Projekt spürbar. Für die Mitarbeiter war Gruppenarbeit dann nur eine weitere Methode, mehr Produktivität aus ihnen herauszuholen, dementsprechend legten sie eine abwartende Haltung gepaart mit Skepsis an den Tag. Die Umsetzung zog sich zäh dahin, meist zudem noch delegiert an eine Unternehmensberatung, so dass auch für die Verantwortlichen keine Durchgängigkeit bestand. Die Bedenken der Mitarbeiter fanden ihre Bestätigung, wenn die Gruppen auf Zuarbeit indirekter Funktionen angewiesen waren. Mangelnde Durchgängigkeit führte zu Konflikten und Reibungsverlusten, zu Verweigerungshaltungen aus den Funktionsbereichen und eklatanten Widersprüchen zwischen traditionellem und gruppengerechtem Verhalten, zwischen Leitbild und gelebter Realität (s. o.). Gruppenarbeit unter solchen Bedingungen war von vornherein negativ belastet und hatte keine Chance, sich richtig entfalten zu können.

Keine Vernetzung des Prozesses mit anderen Prozessen im Unternehmen. Neben der Gruppenarbeit gab es in etlichen Unternehmen noch weitere Projekte, die gleichzeitig abgearbeitet wurden. Neben der Überforderung von Mitarbeitern und Organisation, der teilweise oberflächlichen Behandlung der Projektinhalte, dem Mangel an Zeit und Konzentration auf das Wesentliche, dem zeitweiligen Priorisieren des einen Projektes auf Kosten eines anderen, zeigte sich als Problem, dass die Projekte nicht aufeinander abgestimmt wurden. Vieles lief diametral, widersprüchlich und strahlte diese Mängel in die Werkstatt hinein. Die Einführung eines PPS-Systems mit strikten Vorgaben von Maschinenbelegung, Auftragsbearbeitung usw. erwies sich als Widerspruch zur Gruppenarbeit, die sich in einem vorgegebenem Rahmen oder gar selbst organisiert bewegen sollte. Materialflüsse wurden optimiert und gleichzeitig das Layout der Gruppen konzipiert, aber beide passten nicht zusammen. Wurden die Arbeitsgruppen mit diesen u. a. Widersprüchen konfrontiert, reagierten diese mit Abwinken oder heftigen, vorwurfsvollen Diskussionen. Auf die Zusammenarbeit wirkte dies nicht förderlich. Was blieb war Misstrauen (Motto: "Die wissen selbst nicht, was sie wollen!") und ein distanzierendes Verhalten, das sich zur Resignation erweiterte, wenn noch andere Gründe hinzukamen.

Akademisch motivierter und gesteuerter Wandel. Mitarbeiter für den Wandel aufzuschließen ist eine wichtige Voraussetzung, diese für die Mitwirkung am Wandel zu gewinnen. D.h. Mitarbeiter mussten überzeugt werden. Dazu ist es wichtig, die Sprache und die Situation zu treffen, die die Werkstattmitarbeiter kennen und verstehen. Sofern Unternehmensberatungen oder die Personal- bzw. Organisationsentwicklung aktiv waren passierte es, dass ein nicht unerheblicher Theorieanteil in die Planungen geriet. Getreu der 'Lehre' wurde geplant und umgesetzt, trotz Mahnungen aus der Gruppe, dass Fakten andere Handlungen erforderten als dies die Lehre vorschrieb. Bewahrheiteten sich die Mahnungen kam das große Abwinken (Motto: "*Ich habe gleich gesagt, das geht so nicht!*"). Nach der Lehre umzusetzen hieß oft auch, die 100%-Lösung zu verfolgen und mit Verdruss zu reagieren, wenn nur eine 60% oder 70%-Lösung erreicht wurde. Nicht dem zu hohen Anspruch, sondern der Gruppe wurde die Schuld zugeschrieben (Motto: "Die haben nicht richtig mitgezogen!"). Ergebnis war gegenseitiges Misstrauen, Zuschauermentalität der Gruppen, Schuldzuweisungen oder andere Hemmfaktoren. Die Lehre war verbunden mit einer Ausdrucksweise, die bei den Mitarbeiter auf schlichtes Unverständnis stieß. Unverständnis führte zu Missverständnissen und auf direktem Weg zum Betriebsrat, der Konflikte glätten musste, die eigentlich nicht da waren. Sprachliche Probleme potenzierten sich vielfach bei Trainings zur Teamentwicklung. Hatten Trainer kein auf die Gruppenmitglieder abgestimmtes methodisch-didaktisches Konzept, verpufften viele Effekte des Trainings.

Rollenspiele und Übungen zur Teamentwicklung leben von der Analyse der Aktionen, wenn die Analyse aber gar nicht oder nur halb verstanden wurde konnten auch keine Aha-Effekte entstehen und das ganze war ein netter Spaß, aber für den alltäglichen Umgang miteinander unverstanden. Falsch angewandte Sprache führte zu Blockaden sich zu äußern, zu Barrieren für weiteres Verständnis und dazu, dass sich Mitarbeiter eher verschlossen als öffneten.

Falsche Einschätzung der Auswirkungen des Wandels und abruptes Abbremsen.

Unternehmen, die nach der 'Mach mal'- oder 'Schaun wir mal'-Vorgehensweise relativ lasch an das Thema Gruppenarbeit herangingen, hatten oft nur bedingt eine Vorstellung davon, was Gruppenarbeit auslösen kann. Es bestand kein klares, durchdachtes Konzept mit einer Perspektive, sondern eine eher vage Vorstellung von dem, was man erreichen wollte (Möglichst das, was die Wissensquelle zur Gruppenarbeit auch erreicht hat). Der zeitliche Horizont, der personelle Aufwand, vor allem aber die Dynamik, die Gruppenarbeit auslösen kann, wurden falsch eingeschätzt. Spätestens dann, wenn Gruppenarbeit umgesetzt war und erste Forderungen aus den selbstbewusst gewordenen Gruppen kamen (Offenlegung von Kennzahlen, Ablehnung, bestimmte Gemeinkostenumlagen weiterhin zu tragen, Infragestellung von Führungskräften usw.), wurde das Management hellhörig und begann, an der einen oder anderen Stelle auf die Bremse zu treten. Oft genug war es gerade das Management, das durch seine verbalen Ankündigungen Erwartungshaltungen erzeugte, die aufgrund der Rahmenbedingungen im Unternehmen gar nicht möglich waren. Alle theoretischen Möglichkeiten und Vorzüge (selbststeuernder Gruppenarbeit) wurden in Aussicht gestellt, obwohl nur detailgesteuerte Gruppenarbeit möglich war. Entsprechend groß die Enttäuschung nach der Umsetzung und der zu lebenden Realität, worauf die Gruppen mit der Zurücknahme von Engagement reagierten und damit den Kreislauf der Stagnation in Bewegung setzten.

Die vorgenannten Gründe der Stagnation erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Auch ist keine Priorisierung in der Reihenfolge zu sehen. Die Gründe traten nicht einzeln auf, sondern standen in einer gewissen Abhängigkeit, oft ging ein Grund aus dem anderen hervor und verschärfte die festgefahrene Situation. Viele Gründe entwickelten sich schleichend, ohne destruktiven Absichten und führten oft dazu, falsche Interpretationen zu treffen mit falschen Reaktionsweisen und der Wirkung, eine festgefahrene Situation weiter zu zementieren.

Zur Zeit besteht die Gefahr, dass (wieder einmal) ein Konzept scheitert und als untauglich abgestempelt wird, obwohl das Konzept 'Gruppenarbeit' in sich beste Anlagen für einen grundsätzlichen Wandel der betrieblichen Kooperationsbeziehungen und damit zu deutlich verbesserten wirtschaftlichen Effekten hat. Deshalb ist es wichtig, Gruppenarbeit zu **revitalisieren**, die Gründe der Stagnation unter Einbezug aller Betroffenen genau zu analysieren, sie transparent zu machen und gemeinsam Lehren aus den Gründen der Stagnation zu ziehen. Es ist wichtig, Gruppenarbeit nicht dem Selbstlauf zu überlassen, sondern die Entwicklung personell zu institutionalisieren, um die Aufgaben konsequent bewältigen zu können, die notwendig sind, um Gruppenarbeit zu forcieren.

In der Gruppenarbeit stecken noch viele Potenziale, die nur in wenigen Fällen zur Entfaltung gebracht wurden. In einigen Fällen steht zu befürchten, dass diese Potentiale nie zur Entfaltung kommen werden. Nur wenigen Unternehmen gelang der Schritt zu einem 'Vitalen Unternehmen' bzw. einer 'Lernenden Organisation', dessen

Strukturen flexibel und dynamisch genug sind, auch zukünftige Anforderungen reaktionsschnell aufzufangen.

VII Ergänzende Literatur

1. Womack, J.P./
Jones, D. T./
Roos, D. Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt am Main, New York 1992
2. AWF (Hrsg.): Integrierte Fertigung von Teilefamilien. Band 1: Das Konzept Fertigungsinseln und seine Gestaltungskomponenten. Köln 1990
3. Saurwein, R.G.: Gruppenorientierte Organisationsstrukturen im westdeutschen Maschinenbau 1993. Sonderforschungsbereich 187. Bochum 1994
4. Engroff, B.:
Stoffels, F. Gruppenarbeit zwischen Stagnation und Evolution. Stand von Gruppenarbeit in Unternehmen der Zuliefererindustrie. Groß-Gerau 1999
5. Engroff, B.: Perspektiven und Erfolgsfaktoren für betriebliche Führungskräfte im Veränderungsprozess. In: Kämmerle, W. (Hrsg.) : Betriebliche Führungskräfte im Veränderungsprozess. WEKA-Praxishandbuch, Augsburg 1988
6. Engroff, B.: Fertigungsinseln Heute. Formen, Ausprägungen, Probleme, Erfolge, Trends. In: AWF Fachtagung Fertigungsinseln 91 Tagungsband. Bad Soden 1991
7. Kuhn-Friedrich, A./
Kamp, L. Gruppenarbeit in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland aus der Sicht von Betriebs- und Personalräten. Düsseldorf 1996
8. Frieling, E. : Arbeitsstrukturen im Wandel. Entwicklung -Standortbestimmung-Perspektiven. In: REFA-Nachrichten 6/1997, S.14 ff.